

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Ondřej Procházka

**Analýza nejvýznamnějších teorií leadershipu v akademických
periodikách v období 1990–2014**

Reflection of the most important Leadership theories in academic periodics in the
years 1990–2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2014

Vedoucí práce:

PhDr. Miroslava Dvořáková, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autora

Abstrakt

Práce se zaměřuje na obsahovou analýzu článků akademických periodik, věnujících se leadershipu, ve sledovaném období let 1990 až 2014. Cílem práce je na základě obsahové analýzy vytvořit přehled nejcitovanějších teorií v oblasti leadershipu v akademických periodikách v období let 1990 až 2014. Nejprve je vymezen pojem leadership a popsán vývoj jeho chápání odborníky, následně jsou uvedeny nejvýznamnější teorie leadershipu, vzniklé před rokem 1990. Poté je popsán postup a metodologie obsahové analýzy a uvedeny výsledky, které jsou následně reflektovány. Na základě obsahové analýzy jsou následně nejvýznamnější teorie leadershipu v období 1990 až 2014 samostatně představeny.

Klíčová slova: leadership, vůdce, teorie vlastností, teorie dovedností, situační teorie leadershipu, kontingenční teorie leadershipu, behavioristická teorie leadershipu, transformační leadership, teorie Leader-Member Exchange, autentický leadership, etický leadership, obsahová analýza, akademická periodika

Abstract

This bachelor thesis focuses on content analysis of articles of academic journals, that are concerned with Leadership, in period between years 1990 to 2014. The aim is to create a summary of the most cited Leadership theories in academic journals in period between years 1990 to 2014, based on the content analysis. First, Leadership is defined and the evolution of understanding of Leadership is explained, then the most important Leadership theories that came to an existence before the year 1990 are introduced. Next, the procedure and methodology of the content analysis is described and the results are presented, which are subsequently being reflected upon. The most important Leadership theories in period between years 1990 to 2014 are finally introduced independently.

Keywords: leadership, leader, trait theory of Leadership, skill theory of Leadership, Situational theory of Leadership, Contingency theory of Leadership, Behavioural theory of Leadership, Transformational Leadership, Leader-Member Exchange theory, Authentic Leadership, Ethical Leadership, content analysis, academic journals

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucí mojí bakalářské práce PhDr. Miroslavě Dvořákové, PhD., za podnětné připomínky, cenné rady a čas, který věnovala vedení mé práce.

Obsah

| | | |
|-------|---|----|
| 0 | Úvod | 8 |
| 1 | Vymezení leadershipu | 11 |
| 1.1 | Vývoj definic leadershipu | 12 |
| 1.2 | Definice leadershipu | 14 |
| 2 | Teorie leadershipu před rokem 1990 | 16 |
| 2.1 | Teorie vlastností | 19 |
| 2.2 | Teorie dovedností | 23 |
| 2.3 | Behavioristická teorie | 26 |
| 2.4 | Situační teorie | 29 |
| 2.5 | Kontingenční teorie | 33 |
| 3 | Obsahová analýza článků vztahujících se k problematice leadershipu v akademických periodikách od roku 1990 do roku 2014 | 37 |
| 3.1 | Metodologický základ obsahové analýzy | 37 |
| 3.2 | Výsledky obsahové analýzy | 43 |
| 4 | Reflexe výsledků analýzy nejvýznamnějších teorií leadershipu | 48 |
| 4.1 | Nejvýznamnější zástupci teorií vzniklých před rokem 1990 | 57 |
| 4.1.1 | Transformační leadership | 58 |
| 4.1.2 | Leader-Member Exchange | 65 |
| 4.2 | Nejvýznamnější zástupci teorií vzniklých po roce 1990 | 71 |
| 4.2.1 | Etický leadership | 71 |
| 4.2.2 | Autentický leadership | 76 |
| 5 | Závěr | 81 |
| 6 | Soupis bibliografických citací | 84 |
| 7 | Přílohy | 88 |

0 Úvod

Leadership je už od poloviny 20. století velice populárním tématem. Lidé se shánějí po publikacích o leadershipu, protože věří, že díky znalostem nabytým studiem literatury vyřeší své kariérní či osobní výzvy, organizace hledají vůdce, protože věří, že jim přinesou přidanou hodnotu, která je posune dál. Hledají také způsoby, jak vůdce rozpoznávat a rozvíjet.

Kromě populárních publikací, nabízejících snadné odpovědi, reagovaly na tyto potřeby také akademické instituce a odborníci po celém světě. Snažili se odpovídat na základní otázky: Kdo je vůdce? Jsou jeho kvality dány geneticky, výchovou nebo snad jde o dovednosti, kterým se lze naučit? Existuje ideální styl vedení lidí? Jestliže ano, jak je možno ho definovat? Jak se vůbec pozná, že je leadership efektivní? Jsou podmínky, které předurčují efektivitu vůdčího jednání v dané situaci? Jaké proměnné hrají roli při leadershipu jako procesu? Je možno předvídat, jaký vůdce bude kdy efektivní?

Tyto a mnoho dalších otázek vedly výzkumníky k závěrům a pojetím leadershipu, které jsou uvedeny v následujících kapitolách. Někteří leadership zkoumali jakožto vlastnost, jiní jako naučitelnou dovednost, proces a další. Leadership byl studován v mnoha kontextech a kulturách, v malých, středních skupinách, ve velkých korporacích. Velký vliv na studium leadershipu má i oborové zaměření odborníků. Zatímco psychologové se tak spíše zabývají osobností vůdce a jeho kvalitami, sociologové se zase více soustřeďují na cesty a prostředky, kterými se vůdci snaží získat moc. Sociologové se také více zabývají skupinami, například, pod kterým typem vůdců se zachovají či naopak naruší různé sociální struktury. Politologové pak zkoumají formy vedení, jaké volí političtí vůdci.

Z výsledků výzkumů posledních 70 let je však zřejmý hlavně fakt, že leadership je vysoce komplexní a sofistikovaný proces, a výzva správně ho pochopit sahá daleko za zjednodušující závěry populárních publikací.

Analýzu článků akademických periodik z let 1990 až 2014 jsem se rozhodl realizovat z toho důvodu, že v dostupné české i cizojazyčné literatuře věnující se leadershipu chybí

informace, zda se v posledních 25 letech prosadily nové přístupy a teorie, popřípadě které to jsou.

Poslední velkou teorií leadershipu je totiž transformační leadership, jehož název poprvé v roce 1978 použil Burns v díle „*Leadership*“ a jakožto teorii rozpracoval v roce 1985 Bass. Jestliže je tedy poslední velká teorie leadershipu z let osmdesátých, nastává otázka, které teorie z následujícího období je možno označit jako nejvýznamnější.

Zaměřil jsem se tedy na zjištění toho, kam směřuje novodobý výzkum a zda v problematice leadershipu krystalizují nové teorie, které by získávaly přízeň a zájem odborníků, nebo jestli jsou stále nejzkoumanější teorie leadershipu ty, jež vznikly před rokem 1990.

V centru mého zájmu se leadership ocitl po absolvování Global Leadership Programu v Římě v roce 2013. Na tento program jsem se o rok později vrátil jako koordinátor a pomáhal s přípravou kurzu. Právě při celoroční přípravě kurzu mne začalo zajímat, které nové teorie bychom mohli do programu zahrnout a představit, a překvapilo mne, že veškeré přehledy teorií leadershipu začínaly teorií skvělé osobnosti a končily právě transformačním leadershipem.

I když se již objevily odborné práce, které analyzovaly konkrétní akademická periodika, neexistuje souhrnná analýza článků akademických periodik a už vůbec ne takto široce časově ohraničená. Obecně, chybí studie, která by poskytovala věrohodný výstup pro označení nejvýznamnějších teorií v leadershipu posledních 25 let a do publikací jsou tak často v souhrnech nových přístupů uváděny teorie dle osobních preferencí.

Práce si tedy klade za cíl na základě obsahové analýzy vytvořit přehled nejcitovanějších teorií v oblasti leadershipu v akademických periodikách po roce 1990. Zaměřuje se na zjištění toho, zda výzkumu stále dominují velké teorie vzniklé před rokem 1990, nebo jestli jsou již nahrazovány teoriemi novými. Práce také zkoumá, jaké z velkých teorií stále podněcují zájem akademické obce, jaký je vývoj zájmu o různé teorie leadershipu a jaký je vývoj zájmu o leadership obecně.

Text je členěn do čtyř kapitol. V první je vymezen pojem leadership a představen vývoj definic leadershipu tak, jak se měnily v čase.

Druhá kapitola se věnuje teoriím leadershipu, které vznikly před rokem 1990. Představuje postupně teorii vlastností, dovedností, behavioristickou teorii, situační teorii a kontingenční teorii. Kromě jejich představení také kriticky hodnotí přínosy, výhody a nevýhody těchto teorií. Zdrojem jsou zde téměř vždy původní prameny a vybrání nejvýznamnějších představitelů toho kterého směru a jejich koncepty.

Třetí kapitola je pro tuto práci klíčová – jedná se o obsahovou analýzu akademických periodik. Nejprve se věnuje metodologii konceptuální obsahové analýzy, uvádí způsob vyhledání a výběru článků, způsob práce s těmito články, včetně určení kontextuální a záznamové jednotky, definici analytické kategorie a způsob vyhodnocení. Po uvedení všech částí obsahové analýzy jsou představeny výsledky.

Čtvrtá kapitola je reflexí a zhodnocením výsledků, ve které jsou zodpovězeny výše uvedené otázky. Představeny jsou tedy nejcitovanější teorie po roce 1990, a to jak teorie vzniknuvší po roce 1990, tak teorie starší, kterým se ale i v dnešní době dostává výrazného zájmu.

V práci je využit elektronický portál, který shromažďuje veškeré akademické články, Web of Knowledge. Výsledky jsou průběžně porovnávány s konkurenčním Scopusem pro ověření validity výsledků vyhledávání a následné analýzy. Web of Science je klíčový pro obsahovou analýzu a práci s daty. Pro účely představení teorií leadershipu jsou použity primární prameny, často i přímo z původní publikace, ve které byla teorie představena. Kromě děl například Avolia, Blancharda, Stogdilla, Yukla, Herseyho, Basse a mnoha dalších významných autorů práce čerpá i ze zdrojů hodnotících původní díla těchto autorů.

1 Vymezení leadershipu

Existuje mnoho způsobů, jak doplnit větu „Leadership je...“. Ačkoliv intuitivně chápeme význam slov leadership a vůdce, význam, který těmto slovům přikládáme, se liší jedinec od jedince. Stogdill (1974, s. 7) dokonce uvádí, že množství definic leadershipu je téměř totožné s množstvím lidí, kteří se leadership pokoušeli definovat.

Velké množství definic leadershipu je umožňuje řadit do určitých kategorií, které k leadershipu zaujímají různé přístupy. Jedna skupina definic tak například přistupuje k leadershipu jako ke kvalitě, kterou může jedinec oplývat, další významná kategorie interpretuje leadership jakožto určité chování. Pojetí této práci nejbližší, ze kterého budu pro potřeby definice leadershipu vycházet, je procesové. Jedním z představitelů procesového pojetí je například Bass, který leadership chápe jako ohnisko skupinových procesů (Bass, 1990, s. 11–20). V této perspektivě je vůdce ve středu skupinových změn a aktivit (procesů), čímž ztělesňuje vůli skupiny.

Kromě odlišných kategorií lze v definicích leadershipu nalézt také určitý chronologický vývoj. Je tak možné vysledovat jisté charakteristické znaky definic leadershipu pro určité časové období, tak, jak například píše Northouse (2013, s. 2–4). Pro pochopení leadershipu pak budou uvedeny komponenty, vyskytující se ve většině definic leadershipu, ze kterých se pokusím vytvořit obecně přijatelnou definici, kompilát, který vyhovuje co nejširšímu počtu teorií zvažovaných v této práci.

1.1 Vývoj definic leadershipu

Leadership v posledních více než sto letech zaznamenal prudký vývoj, přičemž chápání leadershipu bylo během tohoto období ovlivněno nejenom odborníky, ale i politickým vývojem, světovými událostmi, popřípadě zaměřením odborníků, kteří měli na výzkum leadershipu vliv. Na následujících řádcích uvádím chronologicky seřazená období, během nichž lze vyzorovat charakteristické společné znaky definic leadershipu (Northouse, 2013, s. 2–4):

V období 1900–1929 byla vyzdvihována především moc a její centralizace v rukou vůdce. Na toho se pohlíželo jako na jedince, který se choval vůči následovníkům dominantně a dokázal si je podřídit. Na konferenci o leadershipu v roce 1927 byl leadership definován jakožto schopnost vůdce přimět vedené k poslušnosti, respektu, věrnosti a spolupráci (Northouse, 2013, s. 2).

Období 1930–1939 znamenalo vývoj směrem od centralizace moci. Northouse (2013, s. 3) uvádí, že se do popředí definic leadershipu dostávají vlastnosti a zároveň mocenské pojetí leadershipu ustupuje interpretaci leadershipu jakožto vlivu na následovníky. Leadership také začíná být definován jako interakce specifických vlastností vůdce se skupinou, přičemž se ke konci třicátých let začíná objevovat i ta formulace, ve které může být vůdce ovlivňován během vedení vlastnostmi následovníků, tedy zpětné působení.

V Období 1940–1959 se začíná objevovat skupinové pojetí, interpretující leadership již jako chování jedince, které směřuje k řízení skupinových aktivit. Leadership se také oprošťuje od vynucovacích prostředků vůdce. Další témata primárně padesátých let jsou efektivita a pojetí leadershipu jakožto vztahu, který rozvíjí a dosahuje sdílených cílů (Northouse, 2013, s. 3).

Období 1960–1979 bylo relativně umírněné, alespoň pro odborníky na leadership. Většina definic byla shodná, či velmi podobná a jedním z jejich příkladů by mohla být definice Seemana, který popsal leadership jakožto jednání jedince, ovlivňující jiné za účelem následování společného cíle (Seeman, 1960, s. 425). Léta sedmdesátá pak opouštějí zaměření na chování ve skupině a objevuje se řada dalších definic, z nichž nejvýznamnější

je definice Burnse z roku 1978: „Leadership je vykonáván, když osoba mobilizuje institucionální, politické, psychologické a jiné zdroje, aby povzbudila a zapojila následovníky a splnila jejich motivy“ (Burns, 1978, s. 18).

V období 1980–1989 dle Northouse (2013, s. 4) dominovaly osmdesátým letům tři tematické linie. Především se velké oblibě v definicích těšila transformace vůdce a následovníků, což bylo téma z Burnsova díla *Leadership* z předešlého období, které bylo dále rozvíjeno. Leadership tedy podle tohoto pojetí nastával, pokud se jedinec zapojil s ostatními do takové interakce, která pozvedla vůdce i vedené na vyšší úroveň motivace i mravnosti. Dalším ústředním tématem v leadershipu a v definování leadershipu byl *vliv*. Osmdesátá léta se však také nesla ve znamení populárních manažerských publikací, které ovlivnily vnímání leadershipu a které značí třetí tematickou linii. *Hledání dokonalosti* Peterse a Watermana, publikace považovaná za bibli managementu (Kocianová, 2012, s. 54), pozvedla novou vlnu zájmu o teorii vlastností. Ta tak začíná být v osmdesátých letech znovu populární a řada odborníků interpretuje leadership opět jakožto vlastnost (Northouse, 2013, s. 4).

Ohledně období po roce 1990 se odborníci shodnou snad pouze v tom, že není možné najít společnou definici leadershipu. Ten je stále zkoumán z mnoha úhlů, pohledem mnoha oborů a přístupů (Northouse, 2013, s. 4).

Nabízí se poznámka, že ačkoliv Northouse publikoval poslední revizi výše popsaného vývoje definic leadershipu v roce 2013, stále tento vývoj definic končí na sklonku osmdesátých let. Právě tato neurčitost ohledně období po roce 1990 je pro odborné publikace typická a poskytuje příležitost poskytnout nové vodítko při hledání nejen společné definice, ale i převažujícího přístupu v leadershipu, což je cílem této práce.

1.2 Definice leadershipu

Leadership se do češtiny zpravidla nepřekládá a pokud ano, tak jako vůdcovství. Kocianová (2012, s. 110) uvádí, že vůdcovství bývá definováno jako proces, kdy jeden člen skupiny ovlivňuje ostatní v plnění úkolů této skupiny, popřípadě jako dynamický proces, ovlivňování motivace, chování a myšlení lidí. Yukl pak definuje leadership následovně: „Leadership je proces ovlivňování druhých za účelem porozumět a dohodnout se na tom, co je třeba udělat a jak to lze udělat efektivně, a proces usnadňování individuálního a kolektivního úsilí pro naplnění společných cílů.“ (Yukl, 2002, s. 7)

Definice Kocianové a Yukla jsou samy o sobě kompilátem, který se snaží využít společné znaky většího množství významných definic leadershipu a poskytnout tak čtenáři co nejlepší základ pro pochopení leadershipu. Včetně minulé podkapitoly je tak k dispozici dostatečná šíře záběru definic, ze kterých následně vytyčíme některé společné centrální charakteristiky, většině definic společné (Northouse, 2013, s. 5, 6).

Za prvé se, počínaje 70. lety, na leadership začíná nahlížet jako na *proces*, což je v souladu s definicí Yukla i Kocianové. V takovém procesu vůdce nejen ovlivňuje ostatní, ale je sám zpětně ovlivňován. Nejde tedy o lineární, jednosměrný vliv, nýbrž o interaktivní děj. Již zmíněný Bass, který leadership chápe jako *ohnisko skupinových procesů* (Bass, 1990, s. 11–20), představuje jedno z nejznámějších pojetí procesového přístupu. Vůdce se tak ocitá ve středu skupinových změn a aktivit (procesů), čímž ztělesňuje vůli skupiny a je jí do jisté míry ovlivňován.

Jak je uvedeno v historii vývoje definic teorií leadershipu, *vliv* je od osmdesátých let spojen s definicemi leadershipu (Rowe, Guerrero, 2010, s. 2). Northouse (2013, s. 6) dokonce uvádí, že bez vlivu leadership nemůže existovat. Vůdce může ostatní vést, pouze pokud je schopen následovníky ovlivňovat.

Dále se leadership odehrává ve *skupinách*. To je kontextem leadershipu (Rowe, Guerrero, 2010, s. 2). Bez skupiny nemůže existovat pozice ve skupině, a tedy ani vůdce, protože není koho ovlivňovat.

Leadership také zahrnuje směřování ke *společným cílům* (Rowe, Guerrero, 2010, s. 2). Vůdce ovlivňuje určité množství jednotlivců, kteří se snaží něčeho společně dosáhnout. Tento cíl je vzájemný a jsou to právě společné cíle, které přidávají leadershipu etickou a morální dimenzi, neboť zdůrazňují *vzájemné* snažení, které tak neodděluje vůdce od zbytku skupiny. Tím se vylučuje násilné vedení následovníků, neboť pokud má vůdce stejný cíl jako skupina, není násilí a neetického nátlaku potřeba. Dle tohoto pojetí je tak následovník v procesu leadershipu dobrovolně (Northouse, 2013, s. 6).

Složením těchto komponent vzniká následující definice leadershipu:

Leadership je proces, ve kterém jednotlivec ovlivňuje skupinu za účelem dosažení společného cíle.

V této práci budeme používat anglofonní verzi *leadership*, neboť se tato práce zabývá mnoha teoriemi leadershipu a překlady jejich názvů jsou v české odborné literatuře buď neobvyklé, či přímo zvláštní. Například E-leadership by se musel překládat jako E-vůdcovství, popřípadě elektronické vůdcovství, což jsou názvy poměrně matoucí a nepoužívané. Oproti tomu práce zachovává v české odborné literatuře ustálené pojmy vůdce a následovník, tak jak je využívá například Steigauf (2011, s. 15), Kocianová (2007, s. 117), Lukáš (2008, s. 73) a další.

2 Teorie leadershipu před rokem 1990

Otázky leadershipu byly předmětem zájmu myslitelů od počátku dějin. Již v mytologických příbězích sanskrtské literatury je vyobrazeno deset různých typů vůdců, Platón (2010, s. 412–415) se pak zabývá vůdčími osobnostmi, jež nazývá strážci (republiky), a posuzuje, které osobnosti se nejlépe hodí pro tuto roli, čím se vyznačují a jak je poznat. Otázkou, co dělá vladaře schopnými a úspěšnými, se od té doby zabývala řada autorů. Z dalších významných publikací a autorů můžeme mimo Platóna jmenovat například *Umění války* od Sun Tzu, aristotelské myslitele a jejich díla, popřípadě *Vladaře* od Niccola Machiavelliho.

Leadership byl od té doby zkoumán především na příkladu významných společenských a státních vůdců a vlastně až do začátku 20. století převládal pohled, že pouze výjimeční jedinci se narodí s nadáním vést (Kocianová, 2012, s. 114). Tato teorie se nazývá teorie skvělé osobnosti.

Například v 19. století se řada autorů intenzivně věnovala definování klíčových děditelných vlastností vůdců. Často se jednalo o historiky a politology, kteří na příkladech konkrétních vojenských či politických vůdců ukazovali jejich unikátní vlastnosti, které běžný člověk nemá. Thomas Carlyle, jedna z hlavních osobností teorie skvělé osobnosti, dokonce prohlásil, že historie světa je vlastně pouze biografií skvělých osobností (Carlyle, 1974, s. 17).

Pro svoji dobu charakteristické publikace vydali Francis Galton a Thomas Carlyle. Byly jimi *Hereditary Genius* (1869), čili Dědičný génius, resp. *Heroes and Hero Worship* (1841), přeloženo Hrdinové a uctívání hrdinů. V těchto pracích Carlyle identifikoval schopnosti a vlastnosti vůdce (hrdiny), včetně fyzických charakteristik, přičemž hrdina se vyznačoval vrozenými charakteristikami. Galton zase zkoumal rodiny úspěšných vůdců, aby zjistil, které dědičné faktory rozhodují o tom, ve kterých rodinách se může zrodit vůdce a ve kterých nikoliv. Fakt, že jsou vůdci tohoto období interpretováni jako hrdinové, potvrzuje také Kocianová (2012, s. 114). Postupně se však zájem odborníků odklonil od studia výjimečných osobností k samotným vlastnostem, které jsou předpokladem k efektivnímu leadershipu. Stalo se tak na přelomu devatenáctého a dvacátého století s nástupem

empirických výzkumů, přičemž první uskutečnil už roku 1904 Terman (Antonakis, 2004, s. 102). Teorie vlastností byla nadále dominantní až do 40. let dvacátého století.

Jako akademická disciplína se dostal leadership do popředí zájmu až v posledních sedmdesáti letech. Teprve právě ve 40. letech dvacátého století totiž začaly vznikat první vědecké studie a teorie vlastností utrpěla jisté trhliny, neboť kvantitativními analýzami bylo zpochybněno mnoho jejích závěrů a naopak byla vytyčena řada nových směrů.

Jako jedny z prvních vědeckých studií leadershipu bývají označovány Ohio State Leadership Studies (Khurana, 2007, s. 354), které začaly být realizovány právě ve 40. letech. Zaměřovaly se primárně na otázku, jak vůdce dosahuje společných skupinových cílů. Tyto studie znamenaly průlom pro studie leadershipu, jelikož v nich byl poprvé použit standardizovaný nástroj pro zjištění hypotéz a zároveň se staly uznávanými a obecně známými. Tímto standardizovaným nástrojem byl dotazník LBDQ (Leaders Behavior Description Questionnaire). Výsledky studie definovaly dvě dimenze, kterými se vůdci vyznačují a které jsou na sobě nezávislé. První je orientace na člověka, druhá na úkol. Mezi další významné studie této doby patří například studie leadershipu Rensise Likerta na univerzitě v Michiganu. (Northouse, 2013, s. 75). Tyto teorie se snažily primárně zaměřit na styly vedení (chování) vůdce vůči následovníkům. Jedním z cílů těchto teorií, které se také nazývají behavioristické, bylo určit nejlepší styl vedení vůdce, namísto nejlepších vlastností vůdce, jak to probíhalo v předešlém období. Behavioristický přístup byl dominantní teorií během celých padesátých let (Day, Antonakis, 2012, s. 8).

Na sklonku let padesátých se však začalo ukazovat, že závěry dobových výzkumů si protiřečí a že styly vedení, které autoři jednotlivých konceptů uváděli jako ideální, v řadě situací ideální nejsou (Day, Antonakis, 2012, s. 9).

V šedesátých letech se tedy výzkum přesunul od hledání ideálního stylu vedení ke zkoumání situací, ve kterých se leadership odehrává, v jaké situaci uplatnit který styl vedení a jak tyto situace působí na vůdce. Zatímco situační leadership, který zkoumal, v jaké situaci uplatnit který styl vedení, byl dominantním přístupem k leadershipu v šedesátých letech, od osmdesátých let dále již prominentním přístupem být přestával

a nahrazen byl postupně kontingenční teorií, která již nezkoumala ideální styl vedení pro různé situace, ale naopak ideálního vůdce pro určitou situaci (Day, Antonakis, 2012, s. 9).

Krátce po tom, co kontingenční teorie získala na popularitě, tedy v sedmdesátých letech, se v odborných kruzích začal objevovat nový přístup, který byl později nazván LMX, což je zkratka pro Leader-Member Exchange (Day, Antonakis, 2012, s. 9, 10). Tento přístup se vyhranil proti většině do té doby zkoumaných teorií tvrzením, že vůdce nemá jeden konkrétní styl vedení, který uplatňuje vůči všem a že ani na všechny následovníky nepůsobí stejně a naopak, že vztahy s každým následovníkem jsou unikátní a od sebe navzájem odlišné (Graen, Uhl-Bien, 1995, s. 225).

V sedmdesátých a osmdesátých letech se výzkumy leadershipu potýkaly s novou krizí, neboť řada skeptiků začala namítat, že výzkumy do té doby prováděné nerefletovaly všechny okolnosti, které ovlivňují dojem následovníků z vůdce. Například namítali, že výkonnost a úspěchy organizace tak postaví do dobrého světla i vůdce, který by jindy mohl být hodnocen jako neefektivní a naopak. Skutečnost, že neexistuje jasná hranice mezi tím, jaký vůdce opravdu je, jak jedná a jaké má vztahy, a tím, jak je vnímán, jaké vlastnosti jsou mu pouze přisuzovány a jak je vnímáno jeho chování, vyvolala silnou nedůvěru ve výzkumy leadershipu. Implicitní teorie leadershipu, která korelovala s touto fází skepticismu, pak v tomto a v následujících obdobích zkoumala primárně, jakým způsobem přisuzování vlastností vůdci vůdce legitimizuje (Day, Antonakis, 2012, s. 11).

Ačkoliv tato krize částečně přispěla k nalezení lepší metodologie a uchopení výzkumu leadershipu z odlišné perspektivy, ke konci sedmdesátých let byla v odborných kruzích cítit jistá vyčpělost a unavenost (Day, Antonakis, 2012, s. 11). Právě v této době se objevuje „Nové paradigma leadershipu“, jak uvádí Northouse (2013, s. 185), popřípadě Avolio, Walumbwa a Weber (2009, s. 428). To tuto situaci narušilo. Teorie, patřící do tohoto paradigmatu se zabývají afektivní částí leadershipu, jejich nejvýznamnějším představitelem je transformační leadership, který byl již v úvodu zmíněn jako poslední velká teorie, která je zejména od konce osmdesátých let v centru zájmu odborníků.

Chronologicky vzato jako první představíme teorii vlastností, která navazovala na již zmíněnou teorii skvělé osobnosti. Dále přikročíme k teorii dovedností, behavioristické teorii, situační a kontingenční teorii. Výčet těchto teorií pokrývá skutečně pouze nejdůležitější přístupy, neboť není cílem této práce představit všechny teorie a koncepty, které se za celou dobu výzkumu objevily.

Některé významné teorie zmíněné výše však v této kapitole představovat nebudeme. Je tomu tak z důvodu, že budou představeny ve čtvrté kapitole, při prezentaci a interpretaci výsledků analýzy dokumentů, jelikož patří k nejzkoumanějším teoriím i po roce 1990 a je tak možné skloubit samotnou teorii a její historický vývoj s novým vývojem během sledovaného období a reflektovat do tohoto vývoje nálezy obsahové analýzy. Mezi tyto teorie patří transformační leadership a Leader-Member Exchange (LMX).

2.1 Teorie vlastností

Teorie vlastností byla první koncepcí leadershipu, která byla ve dvacátém století systematicky zkoumána. Na začátku předešlého století byl tento přístup využíván k poznání vlastností určujících, kteří lidé se stávají úspěšnými vůdci. Teorie vlastností navazovala na již zmíněnou teorii skvělé osobnosti (Kocianová, 2012, s. 114), jež byla zmíněna v úvodu práce, jakožto první přístup k leadershipu, a která se zabývala identifikací vrozených kvalit a charakteristik společenských, politických a vojenských vůdců, jako byli například Kateřina Veliká, Abraham Lincoln, Mahátma Gándhí a další. Teorie skvělé osobnosti interpretovala tyto vlastnosti jako vrozené těmto mimořádným lidem, kteří tak byli od přírody odlišní od zbytku populace (Jago, 1982, s. 315–336).

Pozornost se časem přesunula od historických osobností, odlišných od zbytku populace, směrem k samotným vlastnostem kteréhokoliv efektivního vůdce. V průběhu zejména první poloviny dvacátého století tak byla provedena řada výzkumů za účelem určení primárních vlastností, kterými efektivní vůdce disponuje. V rámci teorie dovedností pak hrál rozporuplnou roli Ralph Stogdill. Ten sice zároveň teorii vlastností zpochybnil a inspiroval vznik teorie behavioristické, na druhou stranu zase právě jeho dvě analýzy

(1948, 1974) dostupných dobových výzkumů, zkoumajících vlastnosti vůdce, dávají nejucelenější pohled na výzkumy teorie vlastností (Northouse, 2013, s. 20). V roce 1948 pracoval s výsledkem analýzy 124 studií teorie vlastností a určil tak společné prvky všech těchto studií, které proběhly v první polovině dvacátého století. Další autoři pak v průběhu let přidávali své vlastní závěry ohledně klíčových vlastností vůdce, jak je vidno ve shrnutí, které je interpretované na základě textu *The Nature of leadership* (Antonakis, 2004, s. 259–269) a které uvádím v příloze A. Toto shrnutí je dobrou ukázkou nepřeborného množství zkoumaných a vyzdvihovalých vlastností, kterými má efektivní vůdce oplývat.

Pro zjednodušení lze nicméně říct, že po více než sto letech výzkumu zůstávají jedny z nejfrekventovaněji zmiňovaných vlastností inteligence, sebedůvěra, odhodlání, integrita a družnost (Northouse, 2013, s. 22–26). Nutno poznamenat, že toto jsou sice nejcitovanější a v současnosti přijímané hlavní vlastnosti, ale různí autoři docházejí k odlišným preferencím vlastností, k jejich jinému počtu, popřípadě k jiné interpretaci důležitosti a badatelé se tak neblíží všeobecnému konsenzu.

Intenzitě výzkumu uškodil fakt, že v polovině 20. století byla teorie vlastností zpochybněna výzkumem, který poukazoval na univerzálnost vlastností vůdce. Již zmíněný Stogdill v roce 1948 přesvědčivě poukázal na fakt, že někteří lidé vykazující vlastnosti vůdce v jedné situaci vůdci jsou a v jiné se jimi nestanou. Leadership tak interpretoval jako určitý vztah, nikoliv jako vlastnost. Vlna zájmu o teorii vlastností tehdy opadla a naopak Stogdill významně přispěl ke vzniku behavioristické teorie (viz subkapitola 2.2). Výzkum totiž dokázal, že vůdce musí mít schopnosti relevantní situaci, ve které se nachází, aby jich mohl využít a vést. Leadership tak přestal být vnímán jako pasivní stav a začalo se o něm uvažovat jako o vzájemném vztahu mezi vůdcem a následovníkem.

V 80. letech se teorie vlastností dostala znovu do popředí zájmu odborníků hlavně díky charismatickému leadershipu. Tento přístup tvrdí, že efektivní leadership nastává, pokud jsou za prvé vůdci přisuzovány určité pozitivní vlastnosti, jako je například charisma. Další pole zájmu charismatického leadershipu je zkoumání chování vůdce, zejména vyjadřování společné vize, vyzdvihování ideologických důvodů práce následovníků, zdůrazňování

kolektivní identity a jiné (Yukl, 1999, s. 293, 294). Právě obnovený zájem o vlastnosti charismatických vůdců osmdesátých let podnítl znovu zájem o závěry teorie vlastností.

Charismatický leadership vznikl ve stejné době jako transformační leadership a později se částečně do něj integroval. I přes integraci do transformačního leadershipu je charismatický leadership nicméně dodnes zkoumán i jako samostatná teorie, hlavně díky již zmíněné pluralitě přístupů, definic a pojetí leadershipu, které jsou zkoumány. Někteří odborníci tak chápou charismatický a transformační leadership jako synonyma, další jako dva přístupy, navzájem se překrývající, nicméně odlišné (Yukl, 1999, s. 299, 300). Teorii charismatického leadershipu se krátce budu věnovat v kapitole spolu s transformačním leadershipem (viz subkapitola 4.1.1).

Day a Antonakis (2012, s. 7) dokonce označují zpochybnění teorie vlastností na přelomu čtyřicátých a padesátých let za jednu z největších krizí leadershipu, která trvala až do osmdesátých let. Kromě nových teorií označují jako jednu z příčin návratu teorie vlastností novou metodiku meta-analýzy, která umožnila nahlédnout na teorii vlastností v novém světle. Teorie vlastností nicméně byla od této doby zkoumána hlavně ve spojení s jinými přístupy leadershipu a nikoliv jako samostatný, vše vysvětlující přístup (Day, Antonakis, s. 7, 8).

V současnosti je tedy teorie vlastností stále živá a zabývá se primárně vlivem osobních vlastností na efektivitu leadershipu, popřípadě je integrována s jinými přístupy (Northouse, 2013, s. 20). Objevují se také nové spojitosti. Jedním z příkladů může být integrace s „Velkou pětkou“, což je pět rysů, které jsou v posledních 25 letech jedním z nerespektovanějších standardů pro interpretaci osobnosti. Spojitost Velké pětky s leadershipem zkoumali Judge, Bono, Ilies, a Gerhardt (2002, s. 765–780), kteří dospěli k závěru, že vlastnosti Velké pětky jsou silně spjaté s efektivním leadershipem. Například jedinci s vysokou extravertí a přívětivostí mají statisticky lepší předpoklady pro to, být vůdcem. Judge, Bono, Ilies a Gerhardt tedy empiricky ověřili, že určité vlastnosti jsou spojeny s leadershipem.

Teorie vlastností má za sebou nejdelší vývoj. Byť ustoupila v padesátých letech do pozadí, zůstala dále zkoumanou teorií, která se vždy přizpůsobila aktuálnímu dění.

Co se výhod teorie vlastností týče, její první výhodou je přirozená přitažlivost a snadná pochopitelnost. Je snadné a přijatelné si představit, že vůdci jsou obdařeni schopnostmi dělat neobyčejné věci. Média ráda interpretují vůdčí osobnosti jako inspirující, odlišné. Vlivní lidé jsou odlišní od normálních lidí, proto jsou přece v popředí, zdá se jako přirozený závěr. Lidé mají potřebu vidět vůdce ve všech oblastech jako nadané lidi a tento přístup jim tento pohled umožňuje (Northouse, 2013, s. 30).

Druhou výhodou je právě oněch sto let výzkumu. Žádný jiný přístup není zaštitěn tak rozsáhlým a dlouhotrvajícím výzkumem a závěry, jako právě teorie vlastností. Právě díky solidnímu množství výzkumů je teorie vlastností stále živou, protože je jednou z mála, která poskytuje určitou základnu pro další zkoumání leadershipu.

Třetím přínosem teorie vlastností je poskytnutí určitého standardu pro zkoumání osobností za účelem zjistit, jestli má osobnost dobré vlastnosti pro to stát se vůdcem. Dnes už je jasné, že vlastnosti samotné nestačí k naplnění efektivního vedení lidí, ale jsou nutnou podmínkou, kterou je možné ověřit na jedinci díky standardizovaným nástrojům teorie vlastností (Northouse, 2013, s. 30).

Výhodou a nevýhodou zároveň je omezení se pouze na osobnost vůdce. Teorie tak vůbec nepokrývá následovníka, situaci a podmínky, ve kterých se leadership odehrává, vztah a proces mezi následovníkem. Na druhou stranu zaměření se na vůdce pomáhá hlouběji porozumět právě tomuto prvku a dává tak prostor dalším teoriím využívat těchto izolovaných závěrů ohledně vůdce při formulování vztahů a procesů v leadershipu.

Co se slabých stránek týče, možná nejožehavější nevýhodou teorie vlastností je neschopnost jasně definovat konečný seznam vlastností. Ani po sto letech výzkumu není jisté, které vlastnosti se podílí na efektivním leadershipu. Navíc je dosavadní seznam relevantních vlastností neuvěřitelně dlouhý, a tak neužitečný (Kocianová, 2012, s. 113). To ostatně dokládá i příloha A, kde je vyobrazen pouze nejstručnější vývoj nejvýznamnějších názorů na vlastnosti vůdce v čase dle autorů.

Druhou a již zmíněnou slabou stránkou je absence kontextu, tedy situace, ve které se leadership odehrává. Kvůli této zásadní kritice přestala být již v roce 1948 v popředí výzkumu.

Třetí kritika vyplývá z předcházejících: preference vlastností je značně subjektivní. Jeden autor může vyzdvihnout jedny vlastnosti, jiný zase jiné. Výzkumů a výsledků je tolik, že jakákoliv interpretace je značně subjektivní a metoda výběru značně nesolidní. Často je totiž v praxi i v akademickém prostředí třeba vybrat zkrácený seznam hlavních vlastností pro výzkumné/hodnotící účely a vzniká tak velká nesourodost ve výběru (Northouse, 2013, s. 31).

2.2 Teorie dovedností

Stejně jako teorie vlastností, i teorie dovedností je zaměřena na vůdce. Nicméně nezkoumá se již osobnost vůdce, nýbrž jeho schopnosti a vědomosti. Podle teorie dovedností jsou právě schopnosti a vědomosti podmínkou pro efektivní leadership.

Žádoucími schopnostmi vůdce se mnozí zabývali i v první polovině 20. století, hlavní průlom ale přišel až v roce 1955, kdy Robert Katz publikoval v Harvard Business Review dnes téměř legendární článek „*Skills of an Effective Administrator*“. Katz postavil proti teorii vlastností přístup zabývající se naučitelnými schopnostmi a věděním. V době, kdy byla teorie vlastností v nemilosti akademické obce i veřejnosti, byl tento akademický článek velmi úspěšný a navázala na něj řada odborníků.

Katz (1955, s. 33–42) určil tři základní dovednosti vůdce: dovednost technickou, lidskou a koncepční. Rozdíl dovedností a vlastností definoval tak, že dovednosti jsou to, čeho vůdce může dosáhnout, kdežto vlastnosti jsou to, co vůdce je sám o sobě. V článku se tedy věnuje i možnostem, kterak dosáhnout zlepšení v každé ze tří oblastí dovedností.

Technická dovednost se týká analytických schopností vůdce, kompetence v dané oblasti a dovednosti používat příslušné nástroje a koncepty. V počítačovém vývoji tak jde například o znalost programovacích jazyků, o znalost technických možností firmy a o schopnost

implementovat produkt u klienta. Tato technická dovednost je nejdůležitější u nižší a střední úrovně řízení.

Dovednost práce s lidmi zahrnuje efektivní práci s podřízenými, kolegy, klienty, nadřízenými za účelem dosažení cílů organizace. Součástí této dovednosti je také schopnost vytvořit atmosféru důvěry v pracovním týmu, vnímat potřeby druhých a při rozhodování je brát v potaz.

Koncepční dovednost obecně předznamenává efektivní práci s koncepty a nápady a jejich možnou implementaci za účelem dosažení cílů organizace. Pokud se tedy předchozí dovednosti týkají věcí či lidí, tato dovednost pracuje s nápady. Tato dovednost je klíčová při vytváření cílů organizace, včetně strategie. Tato dovednost je tedy důležitá hlavně pro vrcholový a střední management, pro nižší její důležitost klesá, jak shrnuje tabulka uvedená jako příloha B.

Zásadním problémem Katzova konceptu bylo, že nebyl empiricky podložen. I když tedy tento přístup už v 50. letech zažehl jiskru a inspiroval řadu dalších badatelů, v rámci teorie dovedností se empiricky podložený koncept objevil mnohem později. Zájem o teorii dovedností pak ustoupil do pozadí kvůli dalším teoriím a vrátil se pak do popředí v devadesátých letech, kdy vznikla potřeba reagovat na stále komplexnější řízení organizací, která vyplývala z rychleji a rychleji se měnícího světa, který vstupoval do internetové éry. (Northouse. 2013, s. 46, 47).

Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs a Fleishman (2000, s. 12) v reakci na tento zájem definovali uznávaný koncept v rámci teorie dovedností, který poskytl právě onen kýžený empiricky podložený model. Zatímco Katzův model se zaměřuje na to, *co vůdci dělají*, nový model z roku 2000 se zaměřuje na *znalosti a dovednosti, které podmiňují efektivní leadership*.

Co se silných stránek týče, stejně jako teorie vlastností je i teorie dovedností intuitivně přitažlivá. Leadership se totiž v tomto pojetí stává přístupný komukoliv, protože dovednosti lze naučit a rozvíjet. Stejně jako u sportu se tedy zdá, že i méně nadaný jedinec

v něm může dosahovat nadprůměrných výsledků, nabízí tedy cestu zlepšovat se touto cestou ve své práci (Burkus, 2010, s. 7).

Teorie dovedností v sobě zahrnuje velkou řadu komponent, které vytvářejí půdu pro komplexní pojetí leadershipu: znalosti, individuální atributy, kariérní zkušenost, vliv prostředí, schopnost vůdce řešit problémy a jiné. Tyto komponenty je ještě dále rozebrat a analyzovat, čímž toto prostředí umožňuje zachytit množství vztahů, což by v jiných teoriích možné nebylo (Northouse, 2013, s. 58).

Teorie dovedností skýtá dobrý metodologický základ pro rozvojové programy, které se zaměřují na výcvik vůdců a manažerů. Pomáhá strukturovat a koncipovat kurikula edukačních programů, protože je snadno pochopitelná a využitelná pro potřeby tréninku a rozvoje dovedností (Northouse, 2013, s. 59).

Mezi slabé stránky patří naopak zejména její přílišný přesah. Motivace, kritické uvažování, osobnost, řešení konfliktů, to jsou všechno komponenty teorie, které jsou řešeny. Tím, že je zahrnuto takové množství pojmů, se stává teorie obecnější a méně použitelnou pro výzkumy i pro praxi, neboť práce s tak širokými a obtížně operacionalizovatelnými pojmy značně ztěžuje využití teorie pro zkoumání (Northouse, 2013, s. 59)

Možná největší výtkou tomuto přístupu ale je, že nedokázal jasně vysvětlit pojítko mezi dovednostmi a efektivitou leadershipu. Modely ukazují, že tu vztah je, ale není vysvětlen a popsán, natož změřen. Tento problém částečně navazuje na předchozí, podrobně zkoumat funkčnost modelu je totiž velice těžké (Burkus, 2010, s. 7).

Dalším nedostatkem je fakt, že původní model byl konstruován na základě výzkumu armádních služeb. Je tedy otázkou, jestli můžeme generalizovat nálezy na zbytek populace. Tomu se ovšem novější model už zdárně vyhnul (Burkus, 2010, s. 7).

2.3 Behavioristická teorie

V návaznosti na výše zmíněné výzkumy, hlavně Stogdillův, se začali odborníci zabývat chováním a jednáním vůdce vůči následovníkům. Centrem zájmu se tedy brzo stala otázka, jaké chování vůdci využívají, aby ovlivnili následovníky a dosáhli společných cílů. Oproti předchozím přístupům se tedy tento přístup už nezaměřoval tak striktně na vůdce, ale na určitý vztah a proces mezi vůdcem a následovníkem či následovníky (Judge, Piccolo, Ilies, 2004, s. 36).

Stogdill působil na Státní univerzitě v Ohio (Blanchard, Zigarmi, Nelson, 1993, s. 23), která byla vlastně první univerzitou, na které se na konci 40. let začalo empiricky zkoumat vedení lidí. Přibližně ve stejné době se věnovali leadershipu v malých skupinách i badatelé na Michiganské univerzitě. Třetí linie výzkumu byla ražena Blakem a Moutonovou v 60. letech (Northouse, 2013, s. 75, 76). Tyto tři skupiny výzkumníků jsou skvělými reprezentanty behavioristické teorie leadershipu.

V Ohio se výzkumníci zaměřili na určení typů chování vůdců. Účastníkům výzkumu tak byly rozdány dotazníky, ve kterých měli za úkol identifikovat četnost různého typu chování u svých vedoucích. Dotazník LBDQ, a pozdější verze z roku 1963, LBDQ-XII, se staly až do devadesátých let dominantním nástrojem, jak klasifikovat chování jedinců. Až v devadesátých letech byly podrobeny rozsáhlé kritice odborné veřejnosti (Judge, Piccolo, Ilies, 2004, s. 43) a postupně přestaly být využívány z důvodu nekonzistentních nálezů výzkumů, zkoumajících leadership na základě behavioristické teorie a dotazníků LBDQ.

Studie v Ohio i v Michiganu i přes počáteční rozpory dosáhly nakonec téměř totožných závěrů. Nezávisle na sobě byly definovány dvě nezávislé dimenze chování, jedna měřící zaměření na lidi, druhá zaměření na úkol (Judge, Piccolo, Ilies, 2004, s. 36).

V Ohio interpretovali orientaci na úkol jako zaměření na strukturu, zatímco zaměření na lidi nazývají *úctou* k pracovníkům. V Michiganu použili možná srozumitelnější rozdělení na orientaci na produkt a oproti tomu orientaci na vztahy.

Možná nejznámějším konceptem je však manažerská mřížka (později přejmenovaná na *Leadership grid*) Blakea a Moutonové, která se poprvé objevila na začátku 60. let a pak byla několikrát revidována v letech 1964, 1978, 1985.

V *The Managerial grid* z roku 1964 představují Blake a Moutonová v mnohém podobný koncept jako předešlé studie, ale výsledky vůdců orientují na mřížku a podle umístění na mřížce definují styl vedení vůdce. Blanchard, Zigarmi a Nelson (1993, s. 23) označují manažerskou mřížku jako vyvinutější verzi předcházejících teorií a jako jejich následníka.

Hodnoty se na vertikální i horizontální linii pohybují od jedné do devíti. Na vertikální linii je umístěna orientace na lidi, na horizontální orientace na úkol. V závislosti na dosažené hodnotě může být vůdce popsán jednou z následujících charakteristik, přičemž první číslo značí dosaženou hodnotu na horizontální linii, druhé dosaženou hodnotu na linii vertikální. Horizontální linie značí zaměření na výsledky, vertikální zase na lidi.

- 1,1: nízký zájem vůdce o lidi i o úkol. Panuje bezvládí.
- 1,9: nízký zájem vůdce o úkol, oproti tomu zaměření na vztahy. Takový vůdce se snaží vytvořit skvělé podmínky k práci, pečuje o atmosféru důvěry na pracovišti, nicméně pracovní výsledky se nedostavují.
- 9,1: toto skóre vyjadřuje zaměření na úkol bez ohledu na podřízené. Implikuje autoritativní styl, ve kterém jsou lidé pouze nutným prostředkem k dosažení cíle.
- 9,9: Manažer je vysoce zaměřen jak na úkol, tak na lidi. Tento manažer se chová týmově, umí jasně artikulovat společnou vizi, povzbuzovat následovníky a inspirovat je k dosažení cíle.
- 5,5: vůdce se snaží držet kompromis mezi možným chováním vůči podřízeným. Snaží se vyhnout konfliktům, udržuje střední úroveň jak vztahů, tak výstupů práce skupiny. Tato snaha nalézt „zlatou střední cestu“ ústí v průměrný výkon manažera (Blake, Moutonová, 1994, s. 180).

V návaznosti na tyto základní charakteristiky později Blake s kolegy definovali ještě dva další styly chování, které kombinují různé aspekty mřížky (Northouse, 2013, s. 82, 83).

- Paternalistický styl, nebo také benevolentní diktátor kombinuje 1,9 a 9,1 a střídá jejich využívání v závislosti na situaci. Paternalistický vůdce se chová ke skupině a následovníkům jako k „rodině“, o kterou pečuje a vyžaduje od ní věrnost. Dělá klíčová rozhodnutí, odměňuje za poslušnost a trestá opak.
- Oportunistický styl kombinuje všechny základní charakteristiky pro dosažení svých vlastních, osobních, cílů. Pohybuje se po mřížce a v závislosti na situaci volí takový styl, který mu přinese největší osobní užitek.

Tento přístup je nejsnáze pochopitelný při skutečném zasazení do mřížky, tak jak je možno vidět v příloze C. Autoři teorie označují právě týmový styl, dosahující hodnot 9,9 jako ideální chování vůdce (Blanchard, Zigarmi, Nelson, 1993, s. 24).

Jedním z velkých kladů je relativně obsáhlý datový vzorek, který podporuje některé základní teze teorie a pomáhá tak porozumět procesům leadershipu (Northouse, 2013, s. 84). Behavioristická teorie se také stala prvním modelem, využitelným pro trénink osob ve vedoucích pozicích (Blanchard, Zigarmi, Nelson, 2013, s. 23). Poslední výhoda je spíše heuristická. Behavioristická teorie poskytuje komukoliv možnost zhodnotit svoje chování v příslušné situaci a na základě jednoduché koncepce změnit svoje chování za účelem vyřešit lépe nastalou situaci, jelikož jsou dvě zmíněné dimenze snadné na pochopení i interpretaci v praxi.

Největší nevýhodou je neschopnost prokázat spojitost stylů chování se zvýšením či snížením výkonnosti následovníků. Výzkumníci nedokázali ani spojitost mezi různými styly chování a morálkou, pracovní spokojeností a produktivitou (Yukl, 2013, s. 105). Podle Yukla například jediným potvrzeným vztahem je větší spokojenost následovníků, pokud je vůdce více zaměřen na lidi.

Druhou vážnou nevýhodou behavioristické teorie je neschopnost určit univerzální styl chování, který by přinášel výsledky. Stejně tak jako teorie vlastností nezvládla určit finální

a definitivní seznam vlastností, behavioristická teorie nedokázala popsat a doložit kombinaci chování, které by ve většině situací vedlo k efektivním výsledkům. Tento problém také částečně vychází z prvního mínusu, kvůli výzkumným problémům bylo těžké navázat dalšími výzkumy (Northouse, 2013, s. 85).

Yukl (2013, s. 113–114) dokonce poznamenává, že ani kýžený stav 9,9 není doložen jako nejefektivnější styl vedení, neboť některé studie naopak dokládaly, že v některých situacích jsou jiné styly vedení efektivnější. Navíc, komplementární a podpůrná funkce těchto dvou dimenzí, tak jak je v behavioristické teorii předpokládána, nebyla také nikdy spolehlivě dokázána.

2.4 Situační teorie

Situační teorie leadershipu je jednou z nejuznávanějších teorií vůbec. Poprvé ji zformulovali Hersey a Blanchard v článku *Life-cycle theory of leadership* v roce 1969. Od té doby byla mnohokrát revidována a intenzivně se využívá v tréninku a rozvojových programech pro vůdce.

Premisa teorie je taková, že různé situace vyžadují odlišné vedení. Z této perspektivy je dobrým vůdcem osoba, která adaptuje svůj styl průběžně v měnící se situaci (Blanchard, Zigarmi, Nelson, 1993, s. 25). To je důležitý rozdíl oproti předešlé behavioristické teorii, která doporučovala vždy konkrétní styl vedení jako ideální a nejžádanější (v případě Blakea a Moutonové to byl týmový vůdce s dosaženým skóre 9,9). Situační přístup naopak reaguje na absenci důkazů ohledně ideálního, univerzálního stylu, jak již bylo uvedeno (viz subkapitola 2.3).

Dle situační teorie je leadership složen ze dvou dimenzí, direktivní a podpůrné. Ty lze vždy uplatnit vhodně na základě situace. Situace následovníka je vždy definována faktory motivace a dovedností. V závislosti na míře motivace a míře nutných dovedností pro splnění úkolu u následovníka tak může vůdce uzpůsobit situaci svoje vedení (Blanchard, Zigarmi, Nelson, 1993, s. 25).

Nutno dodat, že v angličtině se používá v této teorii pro motivaci slovo „commitment“, což někteří autoři chápou jako pojem označující kombinaci motivace a sebedůvěry. K nejasnosti pojmů a konceptualizace se vyjadřuji po představení teorie.

Blanchard později v roce 1985 v knize *Leadership and the one minute manager: increasing effectiveness through situational leadership* definoval upravený koncept situačního vedení. Ten je právě v této práci představen. Situačnímu leadershipu se samozřejmě věnovali i jiní autoři, ale právě Blanchard a Hersey patří k nejvlivnějším. V dalším období, po vydání knihy v roce 1985, se však teorie situačního leadershipu začíná potýkat s problémy, které jsou představeny níže. Její význam od devadesátých let dále jsem zjišťoval v rámci obsahové analýzy (viz subkapitola 3.2).

V jeho rámci je možné u každého následovníka určit čtyři úrovně rozvoje, které jsou označeny od D1, do D4. S nimi pak korespondují styly vedení, které jsou v rámci dané situace nejvhodnější (Blanchard, Zigarmi, Nelson, 1993, s. 27). V závislosti na následovníkovi tak může vůdce zaujmout čtyři styly chování. Postupuje tak od stylu S1, určeného pro nejméně schopného pracovníka, který je na nejnižším stupni rozvoje, až do stylu S4, kdy je pracovník již velice samostatný a schopný se úkolu ujmout sám.

Právě prvnímu stylu S1 se také říká direktivní. Vůdce se zaměřuje na dosažení cíle a nevěnuje mnoho energie podpoře pracovníka. Soustředí se na pečlivou instruktáž a kontrolu, jestli pracovník vykonává svěřené úkony. Úroveň D1 u následovníka předznamenává vysokou motivaci, ale nízké dovednosti. Nízké dovednosti jsou pochopitelné, protože pracovník právě začíná vykovávat činnost, vysoká motivace je pak předpokládána z toho důvodu, že pracovník se těší na naučení nových dovedností a oplývá dosud silnou motivací, kterou ovšem v dalším stupni rozvoje ztrácí (Blanchard, Zigarmi, Nelson, 1993, s. 27).

Druhý styl, S2, je nazýván koučovacím. Zde již vůdce věnuje stejně energie jak úkolu, tak následovníkovi a jeho potřebám. Povzbuzuje ho, inspiruje ho, oceňuje výsledky práce a vysvětluje mu její smysl. Nicméně, koučovací styl je stále pouze prodloužením prvního scénáře, a tak strategická a finální rozhodnutí stále dělá vůdce. Následovník ve fázi D2 je

popisován jako nízké motivován s průměrnými dovednostmi. Je tomu tak z toho důvodu, že se sice následovník již něčemu naučil, nicméně zjišťuje, že k tomu být kompetentním mu ještě chybí hodně práce. Vliv také může mít špatný trénink, mentoring a supervize (Blanchard, Zigarmi, Nelson, 1993, s. 28).

Třetí styl je stylem podpůrným. Vůdce se věnuje především následovníkovi a snaží se využít hlavně dovednosti pracovníka k splnění úkolu. Podpůrné chování zahrnuje aktivní naslouchání, oceňování, dávání zpětné vazby. Každodenní úkoly již přenechává pracovníkovi, je ale permanentně přístupný, aby mohl pomoci s řešením problémů, když následovník nezvládá, či potřebuje najít jistotu. Pracovník ve třetí fázi vývoje D3 má skvělé dovednosti a vyšší motivaci. Ta ale může značně kolísat, neboť v některých případech se bojí další odpovědnosti, protože ještě nedůvěřuje svým relativně čerstvě nabytým kompetencím (Blanchard, Zigarmi, Nelson, 1993, s. 28).

Poslední styl, S4, je stylem delegujícím. Vůdce dá najevo následovníkovi důvěru, aby v něm podpořil motivaci a sebedůvěru k řízení daného úkolu. Delegující vůdce se méně zapojuje do plánování, vyjasňování cílů i kontroly práce. Pracovník má skvělé dovednosti a teď už i nejvyšší motivaci.

Mezi přednosti situační teorie patří fakt, že obstála na trhu a byla masivně využívána v rámci tréninkových programů v organizacích. Blanchard a Hersley (1993, s. 215) uvádí, že v roce 1993 využívalo 400 společností z Fortune 500 situační leadership jako důležitý faktor pro trénink a vývoj vůdců.

S tím spojená přednost je praktičnost přístupu. Dá se velice lehce pochopit i aplikovat. Poskytuje rychlou radu a orientaci a použití v každodenním životě není těžké. Oproti jiným teoriím, jako například teorii vlastností, která vrství jednu vlastnost na druhou, situační přístup umožňuje využití jak v pracovním, tak v osobním životě bez nutnosti důkladného dalšího studia. To je možné i díky téměř instruktážnímu charakteru tohoto konceptu (Northouse, 2013, s. 105).

Dalším kladem je zdůraznění unikátnosti každého následovníka. Teorie jasně vede vůdce k zamyšlení nad následovníkem a hodnocení jeho motivace a kompetencí. Navíc vůdce

vede ke zvažování vlastního chování a poskytuje vodítko k uvážlivému využití direktivního či podpůrného chování. Jako první teorie tak zdůraznila nutnost adaptace vůdce na situaci, nezdůrazňovala ideální vlastnosti, dovednosti či neměnicí se ideální kombinaci stylů, jako teorie předešlé. (Northouse, 2013, s. 106).

Jednou ze slabých stránek je, že stejně jako behavioristická teorie, i situační teorie nedokázala jasně podpořit svoje závěry relevantními výzkumy. Fernandez a Vecchio (1997, 67–84) uvádějí, že není dokázána spojitost mezi výkonností následovníka či následovníků a různými styly vedení, uvedenými v tomto konceptu. Také neexistuje solidní komparace s jinými teoriemi ohledně dopadů na výkonnost. S tak nevyjasněnými výsledky je těžké vůbec tento přístup legitimizovat.

S tím spojená je teoretická nevyjasněnost přístupu. Autoři nedoložili, jakým způsobem se formuje motivace a dovednosti uchazeče a kterak tvoří čtyři fáze rozvoje. Dokonce se v průběhu vývoje různých verzí situační teorie tento koncept změnil, uvádím názorně (Northouse, 2013, s. 107). Už z těchto rozporů je vidět, že první verze nebyla empiricky doložena a tak v roce 1993 byla nastolena premisa:

Tabulka 1: Rozpor rozvoje pracovníka v situační teorii (dle Northouse, 2013 upravil Procházka, 2015)

| Úrovně/verze | Rok 1969 | Rok 1993 |
|--------------|----------------|------------------------------------|
| L1/D1 | Nechce a neumí | Vysoká motivace, nízká kompetence |
| L2/D2 | Chce a neumí | Nízká motivace, střední kompetence |
| L3/D3 | Nechce a umí | Vyšší motivace, vysoká kompetence |
| L4/D4 | Chce a umí | Vysoká motivace, vysoká kompetence |

Právě tyto změny nejsou nikde vysvětleny, a to ať mezi verzemi, nebo v rámci těchto verzí. Nejspornější je právě otázka motivace. Ta nebyla nijak konkrétně konceptualizována a její vývoj u následovníka je sporný. Nejdřív je vysoká, pak klesne a poté zase stoupne. Pro tento vývoj však autoři nenabízejí empiricky podložené vysvětlení. Dokonce i v díle hodnotícím vývoj situačního přístupu po 25 letech existence (Blanchard, Zigarmi, Nelson, 1993, s. 25–34) jsou rozhodnutí změnit definice úrovně rozvoje pracovníků podložena poměrně vágně, jelikož vychází ze zpětné vazby manažerů, která je značně zevšeobecňující a často neurčitá.

Poslední nevýhodou teorie je absence zvážení demografických charakteristik. Northouse (2013, s. 108) uvádí, že vzdělání, věk, pohlaví a zkušenosti nebyly pro fungování modelu brány v potaz a že existují studie, které prokazují opačné vlivy na určité pracovníky. Například vzdělaní pracovníci vyžadovali méně direktivního vedení už od začátku, kdežto starší pracovníci vyžadovali více struktury. Dále pak ženy preferovaly obecně podpůrný styl, kdežto muži direktivní. Tyto charakteristiky ovšem v modelu nejsou zvažovány.

2.5 Kontingenční teorie

Krátce po situační teorii se objevil další přístup. V roce 1964 Fred E. Fiedler publikoval svoji kontingenční teorii leadershipu. V určitém směru navazovala na situační teorii, avšak dle této koncepce neuzpůsobuje vůdce svůj styl situaci, nýbrž odlišné situace sedí odlišným vůdcům. V této teorii tedy efektivita vůdce závisí na tom, jestli jeho styl sedí kontextu, ve kterém se odehrává (Fiedler, 1971, s. 128, 129).

Fiedler poté představuje odlišné situace a odlišné typy vůdců (Fiedler, 1971, s. 129). Vůdce dělí na dva typy ve shodě s předešlými teoriemi: v tomto případě vůdce úkolově motivovaného a vůdce vztahově motivovaného. Na základě dotazníku, který určuje typ vůdce, vztahově orientovaní vůdci dosahují vysokého LPC skóre, kdežto úkolově motivovaní nízkého LPC skóre. LPC dotazník, jehož zkratka vychází z anglického názvu *least preferred coworker*. Jde v zásadě o projekční metodu, neboť vůdce je tázán na charakteristiku chování svých nejméně oblíbených spolupracovníků. Fiedler předpokládá,

že vůdci více motivovaní úkoly budou mít silně negativní vztah k těmto nejméně oblíbeným pracovníkům, neboť jim bránili dosáhnout naplnění úkolu, což je jejich hlavní motivací. Naopak vůdci, kteří jsou vztahově motivováni, budou mít i s nejméně oblíbeným spolupracovníkem podstatně pozitivnější vztahy, neboť jejich primárním cílem je udržovat dobré vztahy (Northouse, 2013, s. 129). Nicméně spoléhání se na projekční metody a metodologická nejasnost dotazníku je považována za jednu z největších slabin kontingenční teorie.

Situace, podle které se vhodnost jednoho, či druhého stylu vedení vůdce posuzuje, je závislá na třech faktorech (Fiedler, 1972, s. 129, 130).

- Prvním faktorem je *Leader-member relations*, čili vztahy ve skupině na pracovišti. Ty v sobě zahrnují jak atmosféru na pracovišti, tak loajalitu a důvěru k vůdci.
- Druhým faktorem je strukturovanost úkolu. Vysoká strukturovanost úkolu propůjčuje vůdci větší kontrolu nad situací, kdežto vágně či nejasně strukturované úkoly kontrolu a vliv nad situací zmenšují. Úkol je vysoce strukturovaný, pokud může být charakterizován následovně: úkol je jasně definován a jeho definice je známa všem, cíle může být dosaženo několika alternativami, dosažení cíle může být jasně demonstrováno a nakonec, pouze určité množství cest vede k vyřešení úkolu.
- Třetím faktorem je poziční moc vůdce, čili šíře a síla možností, jak odměnit či potrestat následovníky.

Teorie je graficky znázorněna v příloze E. Nejhorší situace, ve které se vůdce může ocitnout, je charakterizována nestrukturovatelným úkolem, špatnými vztahy ve skupině a slabou pozicí vůdce. Na druhé straně nejlepší situace se vyznačuje vysoce strukturovaným úkolem, dobrými vztahy ve skupině a silnou pozicí vůdce.

Dle výsledku původních výzkumů, které předcházely teorii, jsou úkolově orientovaní vůdci nejvhodnější jak pro nejlepší situace, tak pro situace nejhorší. Vztahově motivovaní vůdci jsou nejvhodnější v situacích průměrných.

Na Fiedlera v sedmdesátých letech následně navázal House, další směry výzkumu poté vytyčili Kerr a Jermier na konci sedmdesátých let. V osmdesátých letech začíná význam

kontingenční teorie slábnout, ze známých odborníků se této teorii věnuje pouze Vroom. Postupně se však zájem odborníků přesouvá k teoriím, které jsou v osmdesátých a devadesátých letech dominantní. Dnes je kontingenční teorie na mrtvém bodě a téměř nikdo se jí nevěnuje (Day, Antonakis, 2012, s. 9).

Silnou stránkou kontingenční teorie je solidní základna ve výzkumu. Kontingenční teorie byla mnohokrát výzkumy ověřena jako platná a výzkum této teorie má tradici. Je s podivem, že se doposud nepodařilo vysvětlit některé příčiny jejího fungování, nicméně její fungování je na poměry oboru zmapováno velice dobře. (Northouse, 2013, s. 127).

Teorie je prediktivní, je tedy snadné podle ní předvídat, jaký typ vedení bude pro situaci vhodný. Je snadné určit pro konkrétní tým, jaká situace tam panuje a na onom základě odhadnout, který styl vedení by fungoval.

Třetí silnou stránkou je, že se jedná o první teorii, která nepožadovala po vůdcích, aby excelovali ve všech ohledech, případech, situacích a stylech. Tento přístup jako první přiznává, že ne všichni vůdci můžou být efektivní ve všech případech. Tím z vůdců a manažerů snímá určitý tlak, protože se od nich často očekává, že musí být schopni vést za jakékoliv situace (Northouse, 2013, s. 127).

Jednou z hlavních slabých stránek teorie je spornost důvodů, proč se určitým typům vůdců daří či nedaří. Sam Fiedler se v roce 1993 vyjádřil tak, že jde o černou skříňku (Northouse, 2013, s. 128), čímž měl na mysli, že příčiny sám nezná. Fiedler tedy šel opačnou cestou, než někteří již zmínění teoretici, neboť na základě výzkumu sestavil model, aniž by ho podpořil teorií, na jejímž základě funguje. To je také první velká nevýhoda tohoto přístupu.

Druhým nedostatkem přístupu je absence řešení v případě, že se styl vůdce neshoduje s momentální situací. I když se vyskytla možná řešení, všechna v reálném světě organizací pokulhávají a zůstávají pouze koncepčním řešením na papíře, neboť vyžadují jak obsáhlé a metodologicky odlišné dotazníky, které by neustále analyzovaly situaci ve všech skupinách a styly všech vůdců. Ti by se pak přidávali do skupin, které by jevíly znaky situace vhodné pro specifického vůdce (Northouse, 2013, s. 128).

Poslední velkou slabinou je již zmíněný nesolidní základ ve formě LPC dotazníku. Kromě již zmíněné problematičnosti v určování stylu vedení jedince podle jeho vnímání jiného jedince Northouse (2013, s. 128) také uvádí, že i když dotazník zabírá pár minut na vyplnění, i tak jsou jeho instrukce nejasné. Není například ani vymezen rozdíl mezi nejméně *preferovaným* a nejméně *oblíbeným* spolupracovníkem, což mohou být odlišné osoby.

3 Obsahová analýza článků vztahujících se k problematice leadershipu v akademických periodikách od roku 1990 do roku 2014

Obsahová analýza dokumentů je ideálním výzkumným nástrojem pro potřeby této práce, neboť práce zkoumá fenomény po poměrně rozsáhlý časový úsek, což jej například od ostatních výzkumných nástrojů odlišuje (Reichel, 2009, s. 125). Dalšími důvody je dostupnost dostatečného množství dokumentů ke zkoumání, jejich neustálá přístupnost a jasně strukturovaný obsah, který umožnil rychle aplikovat obsahovou analýzu na opravdu nezanedbatelné množství článků. Také je snadné určit analytickou kategorii, záznamovou i kontextuální jednotku a vybrat i typ obsahové analýzy.

Následující text vyjasňuje metodologii obsahové analýzy dokumentů a uvádí, který typ obsahové analýzy je zvolen pro účely této práce. Dále je popsán postup a především výsledky obsahové analýzy.

Práce si klade za cíl na základě obsahové analýzy vytvořit přehled nejcitovanějších teorií v oblasti leadershipu po roce 1990. Kromě tohoto přehledu se bude na základě obsahové analýzy zaměřovat na zjištění, zda stále výzkumu dominují velké teorie vzniklé před rokem 1990, nebo jsou již nahrazovány teoriemi novými. Dále pak také zda a jaké z velkých teorií stále podněcují zájem akademické obce a jak se vyvíjí zájem o leadership v rámci akademických článků obecně. Odpovědi na tyto otázky budou formulovány právě na základě obsahové analýzy dokumentů.

Teoretický základ, nutný pro úspěšné zvládnutí této metody, je čerpán především z publikací *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů* od Jiřího Reichla a *Analýza obsahu mediálních sdělení* Winfrieda Schulze.

3.1 Metodologický základ obsahové analýzy

Pro obsahovou analýzu je klíčové určit nejprve analytickou kategorii, což je soubor konkrétních dokumentů, v nichž se analýza provádí. (Reichel, 2009, s. 129). Analytickou kategorií pro účely práce jsou *články akademických periodik publikované během období*

let 1990 až 2014, jejichž tématem je leadership. Tyto články jsou dostupné na webové stránce společnosti Thomson Reuters, Web of Science. Tato databáze je mimo jiné dostupná i uživatelům z řad zaměstnanců a studentů Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze.

Tyto články jsem hledal na stránce následujícím způsobem. Na úvodní stránce jsem do vyhledávacího pole zadal „Leadership“ a zvolil, že má jít o téma článku. Kromě zadání požadovaného tématu článků jsem zadal i rozpětí let od roku 1990 do roku 2014.

Po zadání předešlého se mi zobrazilo 54 962 článků. Dále bylo třeba zúžit tento výčet, abych se ujistil, že články zkoumají problematiku leadershipu a nevyužívají leadership pouze jako obecné slovo.

Existuje totiž například významné množství článků, které se zabývají vedením zdravotních sester, nicméně v nich není leadership využíván jako zkoumané téma, články pouze zkoumají odlišná témata, týkající se vedení sester. Například tak zkoumají, jak zabránit vzniku syndromu vyhoření na pracovišti, popřípadě jakým způsobem pomoci sestře v návratu na pracovní pozici po návratu z mateřské dovolené. Leadership byl také používán ve spojitosti s marketingem, kdy se jako cenový leadership označuje možnost určování ceny produktů z důvodu dominance společnosti na trhu, popřípadě ve spojitosti s vývojem informačních technologií, kde byl technologický leadership myšlen jakožto označení firmy či státu, které přinášejí nejvíc inovací do oboru. Oborů a článků, využívajících leadership v odlišném významu či jako obecné slovo, bylo nezanedbatelné množství, tyto tři příklady slouží pouze jako ilustrace možných výsledků hledání.

Na druhé straně množství studijních oborů, které vytvářejí specializace okolo studia leadershipu a aplikace leadershipu pro ten daný obor, rapidně rostlo již na začátku devadesátých let. V dnešní době tak leadership zařadily do okruhu zájmu nejen obory, ze kterých leadership tradičně čerpá a se kterými je spojen, jako sociologie, psychologie a management, ale například i obory zabývající se školstvím, státní správou, gender studií a další (Rost, 1991, s. 2).

Tato a další úskalí se autor rozhodl řešit zúžením vyhledávacích kategorií (v originále research areas). Těch je volitelných sto. Od hudby, přes fyziku, infekční choroby, archeologii, literaturu, po obory kategorie účelu této práce relevantní. Pro tento účel jsem nicméně prošel každou ze sta kategorií a při vyhledávání slova „leadership“ jakožto tématu jsem zjišťoval, jestli se v dané kategorii objevují články, zabývající se leadershipem jakožto centrálním tématem zkoumání. Zkoumaly tedy alespoň jednu z komponent leadershipu tak, jak je leadership představen v první a druhé kapitole této práce. Buď se tedy zaměřovaly na vůdce samotného, skupinu následovníků či následovníka, vztah vůdce s následovníky, vliv vůdce na následovníky, vliv následovníků na vůdce, proces leadershipu, popřípadě zkoumaly vazby mezi těmito prvky či specifika leadershipu v rámci zvažovaného oboru.

Po vyškrtnutí naprosté většiny kategorií bylo zvoleno následujících 11 kategorií, ve kterých byl leadership zkoumán: MANAGEMENT, ADMINISTRATIVE SCIENCES, PSYCHOLOGY APPLIED, BUSINESS, EDUCATION, EDUCATIONAL RESEARCH, PSYCHOLOGY SOCIAL, PSYCHOLOGY MULTIDISCIPLINARY, WOMEN STUDIES, SOCIAL SCIENCES INTERDISCIPLINARY a SOCIOLOGY.

Tímto zúžením prošlo 25 732 článků. To stále bylo číslo, jehož analýza byla mimo možnosti této práce. Kritériem pro určení nejrelevantnějších článků, jimiž se práce bude zabývat, se stala určitá hranice jejich citovanosti. Soubor článků je tedy seřazen podle frekvence citací.

Hranice, za kterou jsou články brány v úvahu, je nastavena na 30 citací celkem pro každý jednotlivý článek. Je to z toho důvodu, aby bylo možné pracovat s dostatečně velkým počtem relevantních článků, ale aby na druhou stranu byly brány v potaz pouze ty články, které se z hlediska odborníků jevíly relevantní a reliabilní. Nejlepším dokladem je pak to, že je daný článek citován a jeho nálezy využívány dalšími odborníky. Vylučují se tak odborné články nižší kvality, nápady a koncepty, které se neujaly a o které není v odborné komunitě zájem.

V této fázi bylo k dispozici 2 205 článků, které patřily do kategorií, ve kterých se objevovaly články, zabývající se leadershipem. Nicméně to ještě neznamenal, že všechny články se

leadershipem skutečně zabývají tak, jak je výše definováno. I když totiž tyto články náležely do vhodné kategorie a zároveň určitým způsobem obsahovaly slovo leadership, nastávalo stejné riziko, jako u výše zmíněných článků z jiných kategorií. Mohly se zabývat jinými tématy a leadership používat v jiném smyslu, než tato práce potřebuje. Následuje popis řešení, jak byl vyfiltrován konečný seznam článků.

Kódovací jednotku uvádí Schulz jako podstatnou část obsahové analýzy. Kódovací jednotka segmentuje materiál na snadno rozlišitelné části. U novin tak může například jít o jednotlivé články nebo obrazový materiál (Schulz, 2004, s. 39). V případě této práce budou klíčové kódovací jednotky *název článku*, *anotace článku*, *tělo článku* a *klíčová slova*. U každého článku autor postupoval sestupně. Nejdříve si přečetl název článku, poté anotaci. V případě nejasností přečetl celý článek a mohl tak určit, jestli se článek leadershipem zabývá tak, jak je popsáno výše: článek zaměřující se na vůdce samotného, skupinu následovníků či následovníka, vztah vůdce s následovníky, vliv vůdce na následovníky, vliv následovníků na vůdce, proces leadershipu, popřípadě zkoumající vazby mezi těmito prvky či specifika leadershipu v rámci zvažovaného oboru. Pokud tuto podmínku článek splňoval, zařadil jej autor do konečného souboru článků, které posléze analyzoval.

Jedním ze základních pojmů obsahové analýzy je také záznamová jednotka (Reichel, 2009, s. 129). Schulz (2004, s. 41) používá pojem proměnná, což připouští i Reichel. Jde již o konkrétní znaky, které jsou v dokumentu sledovány.

V tomto případě bylo účelem najít v názvech a anotacích akademických článků klíčová slova, která určovala, jaké přístupy, teorie či témata v leadershipu článek zkoumal. Typicky šlo o název teorie leadershipu, který byl uveden v rámci kódovací jednotky, popřípadě šlo o téma, v rámci něhož byl leadership zkoumán. Příkladem takového tématu je vliv vůdce na výkonnost skupiny, důležitost emoční inteligence u vůdce, rozdíl mezi vedením malého a velkého týmu apod.

V případě této analýzy jde o prvky polytomické a nominální, neboť lze rozlišit desítky různých možností, které nejsou řaditelné. Od odlišných teorií leadershipu, po různá

témata, se kterými se leadership může během výzkumů pojit. Ke každému takovému prvku přiřazujeme v záznamovém archu kategorii, aby prvky bylo možné označit jakožto úplné. Vzhledem k odlišným názvům teorií i témat jsou prvky i rozlišitelné. Jde tedy o znaky, které je možno charakterizovat jakožto standardizované (Reichel, 2009, s. 55).

Posledním důležitým pojmem je kontextuální jednotka. Reichel porovnává kontextuální jednotku a analytickou kategorii na několika příkladech. Pokud tak například analytickou kategorií romány edice Harlequin, kontextuální jednotkou jsou jednotlivé romány edice Harlequin (Reichel, 2009, s. 129). V této práci jsou analytickou kategorií *články akademických periodik publikovány během období let 1990 až 2014, jejichž tématem je leadership*, tedy kontextuální jednotkou jsou jednotlivé články.

Následně bylo vybráno 759 článků, které splňovaly veškeré podmínky, a ty byly analyzovány. Všechny 759 článků autor také zaznamenal do webové služby „Endnote“, která umožňuje vytvářet soubory akademických článků, uložených z Web of Science. Tak měl soubor vždy k dispozici. Integrace Web of Science a Endnote se ukázala užitečná i z toho důvodu, že se při jakémkoliv dalším hledání na Web of Science u uložených článků ukazovalo znaménko „EN“, které značilo, že už je článek archivován.

Tento fakt byl užitečný zejména z kontrolních důvodů. Po vytvoření finálního souboru článků autor ještě uskutečnil dvě kontrolní hledání. Účelem kontrolních hledání bylo ujištění, že zúžením kategorií hledání nedošlo k vyloučení relevantních článků.

Při prvním kontrolním hledání bylo určeno období publikace článků od roku 1990 do roku 2014, „leadership“ jako požadované téma článků, ale *nebyly určeny* kategorie, do kterých mají články patřit. Následně proběhla kontrola, jestli se ve výsledcích neobjevují články, které by měly patřit do této analýzy, ale dosud nenáleží do finálního souboru článků. To lze poznat tak, že by u možných nově objevených článků nebylo vyznačeno znaménko „EN“. Hledání dopadlo uspokojivě, nebyly nalezeny žádné články z jiných kategorií, které splňovaly podmínky pro jejich přiřazení do vybraného souboru článků.

V obsahové analýze se autor primárně soustředil na analýzu samotného obsahu. Nezkoumá ani osobnost autora, důvod vzniku článku, důsledky jeho existence, reakce

příjemců ani jiné možné komunikační atributy, jak je uvádí Reichel (2009, s. 128). V rámci selekce skupiny analyzovaných článků jej ovšem nutně zajímal počet citací práce, což lze za komunikační atribut považovat a je tak jediným faktorem, který je kromě obsahu dokumentu zkoumán také.

Po provedení prvního kontrolního hledání již proběhla samotná obsahová analýza souboru článků. Pro opětovné ujištění, že byly zahrnuty všechny relevantní články, bylo po uskutečnění analýzy provedeno druhé kontrolní hledání. Tentokrát již ale jako požadovaná témata článku nebylo zadáno pouze „leadership“, ale už teorie leadershipu či témata v leadershipu, která v rámci výsledků z analýzy vyplynula, a to z toho důvodu, aby byly dohledány všechny potenciální zbývající články, které se zabývají těmito teoriemi a které mohly být potenciálně z neznámých důvodů vynechány. Vyhledávání již na jedenáct kategorií není zúženo, aby bylo jisté, že nedojde k vynechání relevantního článku z analýzy. Takto byla postupně hledána následující klíčová slova: „Transformational Leadership OR Leader-Member Exchange OR LMX OR Spiritual Leadership OR E-Leadership OR Charismatic Leadership OR Leadership Construct OR Leadership Styles OR Followership OR Ethical Leadership OR Authentic Leadership OR Complexity Leadership OR Servant Leadership OR Self-Sacrificial Leadership OR Situational Leadership OR Implicit leadership theories OR Participative Leadership OR Gender in leadership OR Political leadership OR Emotional leadership OR Leadership traits OR Leadership skills OR Crosscultural leadership OR Path-goal leadership OR Flexible leadership OR Responsible leadership OR Differentiated leadership OR leader“.

Zahrnuty tak byly veškeré prvky, které byly zaznamenány v rámci analýzy. Další články ale již nalezeny nebyly a finální soubor se tedy již nerozšiřoval.

Obsahová analýza je postupem kvantitativně-kvalitativním (Reichel, 2009, s. 127). V případě této práce je na jednu stranu možno uvést, že u znaků hledá kvalitativní aspekt (téma článku), nicméně je již možno znaky standardizovaně zanášet do záznamového archu a zkoumat tak frekvenci objevování jednotlivých znaků, což inklinuje ke kvantitativnímu postupu.

Co se zkoumaného souboru článků týče, provedl jsem analýzu tohoto souboru. V příloze F je vidět detail webové stránky, na kterém lze vyčíst následující, ale i jiné statistiky.

I když minimální požadovaná citovanost každého článku je 30 citací, průměrná citovanost jednotlivých článků činí 100,2. Celkově bylo těchto 759 článků citováno 76 054 krát. Těmito čísly by autor rád podložil tuto obsahovou analýzu, neboť v tak malém studijním oboru, jako je leadership, pracuje s články, které byly průměrně stokrát citovány. Jde tak o vlivné články, obor obohacující. Jejich analýzou tak doufá v nejrelevantnější možné výsledky.

3.2 Výsledky obsahové analýzy

Během provádění analýzy byla postupně zanesena do záznamového archu značná množství proměnných, které jsou zařazeny do kategorií uvedených v následující tabulce. Číslo u těchto teorií uvedené odpovídá celkovému počtu článků, které se těmito teoriemi či tématy zabývaly. Vzhledem k tomu, že některé články se zabývaly více tématy, je celkový součet tohoto čísla mírně převyšující počet článků, tedy místo čísla 759 (článků) je celkový počet zanesených bodů 877. V následující tabulce je uveden souhrn výskytu jednotlivých kategorií za celé sledované období. Detailní výskyt je v příloze I.

Tabulka 2: Celkový neřazený počet výskytů jednotlivých kategorií

| Kategorie | Počet výskytů |
|---|---------------|
| Transformační leadership | 183 |
| Nacházející východiska/souvislosti/data/nástroje/integrace dat /výzkumů | 125 |
| Leader-Member Exchange | 92 |
| Charismatický leadership | 59 |
| Teorie dovedností a teorie vlastností | 51 |
| Témata genderu v leadershipu | 48 |
| Mezikulturní témata v leadershipu | 42 |

| | |
|--|----|
| Behavioristické teorie | 42 |
| Etický leadership | 27 |
| Autentický leadership | 22 |
| E-leadership | 20 |
| Emoční leadership | 20 |
| Sdílený/Distribuovaný leadership | 18 |
| Teorie implicitního leadershipu | 18 |
| Servant leadership (vůdce služebníkem) | 15 |
| Kreativita | 13 |
| Followership | 12 |
| Týmový leadership | 8 |
| Self-leadership/Self-management leadership | 8 |
| Spirituální leadership | 7 |
| Popírání existence leadershipu | 6 |
| náhrady leadershipu (substituty) | 5 |
| Complexity leadership | 5 |
| Path-goal teorie | 3 |
| Individualizovaný leadership | 3 |
| Well-being | 3 |
| Strategický leadership | 3 |
| Vizionářský leadership | 2 |
| Situační leadership | 2 |
| Kontingenční teorie | 2 |
| Paternalistický leadership | 2 |
| Odpovědný leadership | 2 |
| Estetický leadership | 1 |
| Participativní leadership | 1 |
| Model politického leadershipu | 1 |
| Flexibilní leadership | 1 |

Jak lze vyčíst, některé kategorie charakterizují přímo teorie leadershipu, jiné zase zkoumané téma, kterým se později práce věnuje. Specifickou a významnou kategorií je pak kategorie celkem obsáhle nazvaná *Nacházející východiska/souvislosti/data/nástroje/integrace dat /výzkumů*.

Většinová část v této kategorii se zabývala meta-analýzami předešlých výzkumů a hledala možné nové souvislosti pro další zkoumání, popřípadě šlo o explorativní výzkumy, které se snažily potvrdit a definovat, či naopak vyvrátit, spojitost leadershipu s jiným pojmem. Tyto výzkumy často měly přesah přes velký počet teorií leadershipu či výzkumů a často z nich vybraly pouze určitou proměnnou, například vztah mezi pohlavím vůdce a jeho následovníky jemu přisuzovanými vlastnostmi. Těchto článků je 129. V rámci zvolené metodologie se dostaly do výsledků, a i když pro účely práce nejsou klíčové, jsou to právě tyto výzkumy a články, které pokládají základy budoucího posunu vědění, jelikož objevují nové spojitosti a vztahy. I pro pochopení vývoje leadershipu jako studijního oboru je zajímavé vidět, že poměrně významná část se stále věnuje rozvoji nových přístupů (činí 15 % ze souboru všech článků, což by této kategorii propůjčovalo druhé místo, kdyby se jednalo o konkrétní teorii či ucelené téma). Nicméně, z následujícího výčtu nejcitovanějších teorií a témat v leadershipu je tato kategorie vyřazena, neboť by její započtení do výsledků bylo proti cíli práce, kterým je seřazení nejcitovanějších teorií leadershipu.

Nejčastěji citované články se jinak zabývaly převážně teoriemi leadershipu. Nicméně, objevují se témata, která jsou významná, například otázky genderu v leadershipu a mezikulturní témata v leadershipu. Cílem této práce je ovšem nalezení nejvýznamnějších teorií leadershipu ve zkoumaném období, nikoli nejčastěji zkoumaná témata. Témata genderu v leadershipu a mezikulturní problematiku tedy představována v dalších částech nebudou, je ale zajímavé uvést je zde alespoň ve výsledcích.

Co se ucelených teorií leadershipu týče, následující teorie se vyskytly alespoň pětkrát či vícekrát: transformační leadership, Leader-Member Exchange, charismatický leadership,

teorie vlastností a teorie dovedností, etický leadership, autentický leadership, emoční leadership, E-leadership, implicitní teorie leadershipu, sdílený leadership, spirituální leadership, náhrady leadershipu (substituty), complexity leadership a týmový leadership. Šestkrát se také objevil takzvaný self-leadership, který se zabývá primárně vedením sebe samého.

Teorie, které se dále v obsahové analýze objevily, byly kontingentní teorie, flexibilní leadership, path-goal teorie, estetický leadership, situační leadership, participativní leadership, diferencovaný leadership, odpovědný leadership, vizionářský leadership, paternalistický leadership. Některé z těchto teorií byly před rokem 1990 intenzivně zkoumány, jiné jsou zase obdoby jiných existujících teorií, které se neujaly.

Třikrát se také objevil strategický leadership, nicméně bylo velice obtížné vybrat články, které se věnovaly strategickému vedení tak, aby byl brán v potaz během této obsahové analýzy.

Většina článků, které obsahují strategický leadership jakožto klíčová slova, se totiž zabývají vedením organizace jakožto celku, vytvářením a propagací značky společnosti, vedením technologického pokroku a další témata, která se mohou ve světě podnikání a vedení firem vyskytnout. Článků věnujících se strategickému vedení, které byly zaměřeny na vůdce ovlivňujícího lidi, popřípadě na tento proces, bylo minimum, přesněji řečeno tři.

Mezi teorie, vzniklé před rokem 1990 a zároveň figuruující ve výsledcích obsahové analýzy, patří teorie vlastností a dovedností, behavioristická teorie, situační leadership, kontingenční leadership, implicitní teorie leadershipu, transformační leadership, charismatický leadership, které byly již v této práci uvedeny (viz kapitola 2). Dále se s podstatně nižšími počty vyskytl vizionářský leadership, strategický leadership, path-goal teorie, náhrady (substitutes) leadershipu, self-leadership, participativní leadership a followership.

Zbývají teorie, které vznikly po roce 1990 a figurují mezi výsledky obsahové analýzy: etický leadership, autentický leadership, E-leadership, emoční leadership, servant leadership,

týmový leadership, spirituální leadership, complexity leadership, individualizovaný leadership, model politického leadershipu a estetický leadership.

Seřazeno od proměnných, které se vyskytovaly v článcích nejvíce, až po ty, které byly citovány nejméně, vypadají první místa následovně:

Tabulka 3: Prvních dvanáct teorií, řazených podle počtu výskytu

| Kategorie | Počet výskytů |
|--|---------------|
| Transformační leadership | 183 |
| Leader-Member Exchange | 92 |
| Charismatický leadership | 59 |
| Teorie vlastností a teorie dovedností | 51 |
| Behavioristické teorie | 42 |
| Etický leadership | 27 |
| Autentický leadership | 23 |
| Emoční leadership | 20 |
| E-leadership | 20 |
| Implicitní teorie leadershipu | 18 |
| Sdílený leadership | 18 |
| Servant leadership (vůdce služebníkem) | 15 |

4 Reflexe výsledků analýzy nejvýznamnějších teorií leadershipu

Tato kapitola se věnuje reflexi výsledků obsahové analýzy. Nejprve se zabývá zjištěním toho, jaký je vývoj zájmu o leadership obecně, následně odpovídá na otázku, zda výzkumu stále dominují velké teorie, vzniklé před rokem 1990, nebo jestli jsou již nahrazovány teoriemi novými. Nakonec seznamuje s tím, jaké z velkých teorií stále podněcují zájem akademické obce, jaký je vývoj zájmu o různé teorie leadershipu a které teorie vzniklé po roce 1990 se objevily ve výsledcích obsahové analýzy. Stručně tedy rozebírá jednotlivé teorie, které měly největší četnost ve výsledcích. Nicméně zástupcům těch úplně nejcitovanějších „starých“ i „nových“ teorií, to znamená teorií vzniklých před a po roce 1990, se následně věnují samostatné podkapitoly. V první podkapitole tak jsou detailněji rozebrány transformační leadership a teorie Leader-Member Exchange, v druhé etický leadership a autentický leadership.

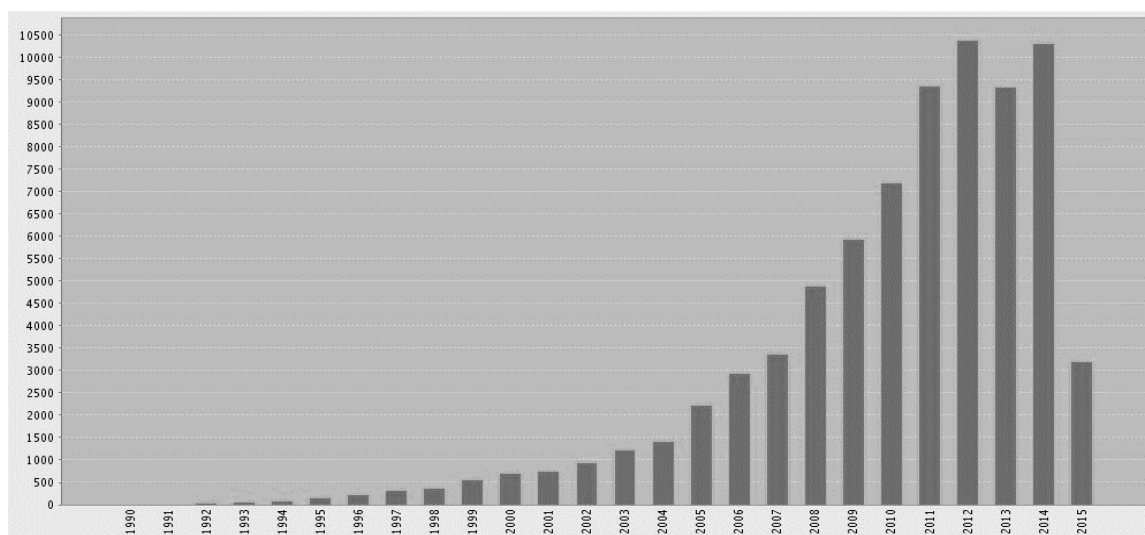
Nejprve je vhodné pozastavit se nad klesající tendencí v letech 2014, 2013 a částečně i 2012 a následně odpovědět na otázku, jaký je v současnosti zájem o leadership v rámci článků akademických periodik.

Vybraná metoda, při které jsou selektovány články dle citovanosti, má velké přednosti. Patří mezi ně zejména validita článků, která je doložena právě zájmem odborníků a tím, že výsledky a závěry článků jsou používány odbornou komunitou dále. Také tímto způsobem je možno objektivně selektovat články a vytvořit tak soubor, jehož analýza je v silách jednotlivce.

Slabinou takového přístupu ovšem je, že články vydané v posledních dvou až třech letech jsou znevýhodněny z hlediska množství citací, neboť na ně často ještě odborníci nestihli reagovat. A pokud reagovat stihli, jejich články ještě nemusí být vydané. Celý proces vydání odborného článku, natož výzkumu, může totiž trvat delší dobu. Odborník musí daný článek zaregistrovat, dále se rozhodnout, že na něj bude reagovat například výzkumem, který by ho potvrdil či vyvrátil. Dále musí výzkum realizovat, včetně pokrytí finanční stránky. Už v této fázi se může stát, že v daném akademickém roce již na tento výzkum nejsou v rozpočtu zdroje, což často znamená odložení o další rok. I pokud odborník

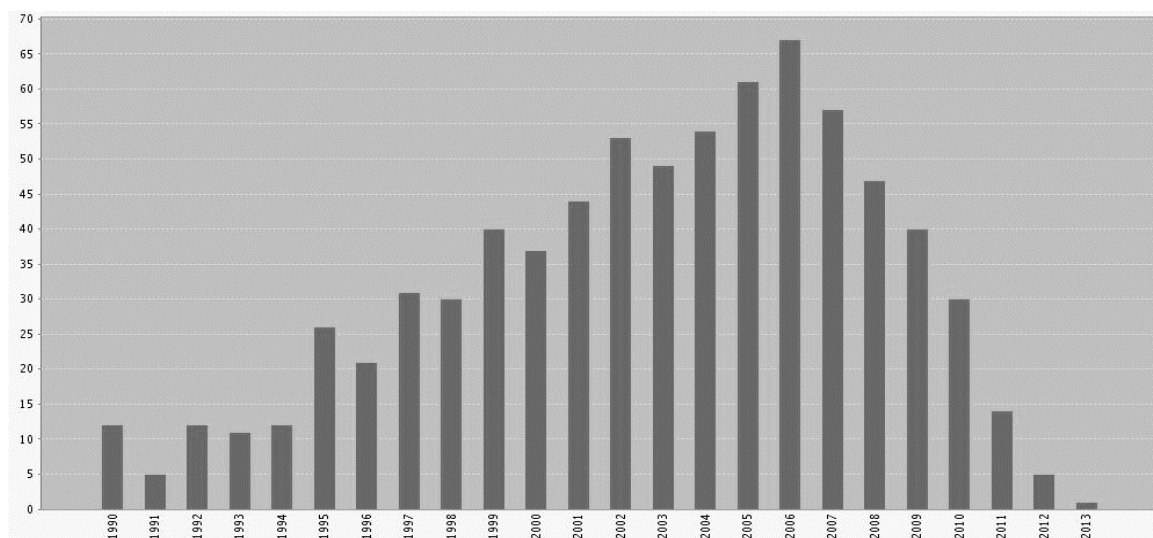
zvládne realizovat tento výzkum již během roku, kdy si daný článek, na který chce reagovat, přečetl, stejně je značně obtížné na něj reagovat během půl roku. Provedený výzkum je ještě například nutné publikovat, což také není samozřejmostí. Všechny tyto a mnohé další komplikace často znamenají, že články a výzkumy, publikované v letech 2014, 2013 a částečně i 2012 se ještě nedostaly nad určenou hranici 30 citací, neboť zkrátka další odborníci dosud nestihli publikovat články, které by na ně reagovaly. Výsledky, které jsou tedy v této práci publikovány, je nutno brát v těchto posledních letech s rezervou, neboť strmé pády neznamenaají, že o leadership či o konkrétní teorii najednou vymizel zájem, nýbrž v tomto období ještě články z analyzovaného souboru nestačily nashromáždit tolik citací, jako relevantní články publikované dříve.

Pro odpověď na otázku, jak se vyvíjí zájem odborníků o leadership obecně, byla provedena analýza souboru článků, tak aby zjistila jejich celkovou citovanost. Na následujícím obrázku je uveden graf, zobrazující celkový *počet citací* článků v daném roce v letech 1990 až 2014. Tato data byla vygenerována po zanesení do citačního výkazu stránky, jak je zobrazen v příloze G.



Graf 1: Vývoj celkového počtu citací souboru vybraných článků vydaných v jednotlivých letech na základě analýzy webu Web of Science.

Další zajímavé grafické znázornění zobrazuje prostý počet článků vydaných za rok během sledovaného období 1990 až 2014. Jak je uvedeno, vrcholu bylo dosaženo v roce 2006.



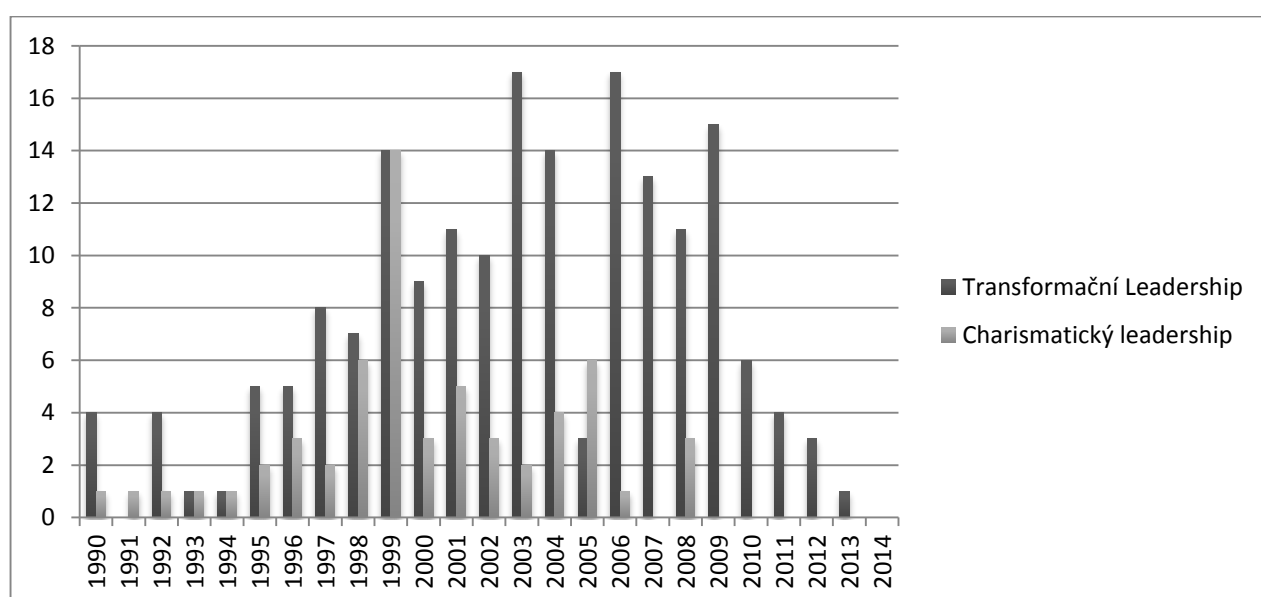
Graf 2: Vývoj celkového počtu článků vydaných v jednotlivých letech na základě analýzy webu Web of Science

Co se zájmu o leadership obecně týče, z předcházejících grafů je vidět, že počet citací každoročně silně roste. Počet článků ročně naopak dosáhl vrcholu v roce 2006 a dále klesá. Částečně to lze vysvětlit zvolenou metodikou, nicméně pokles je tu přece jenom dlouhodobý. Lze tak vyvodit, že počet článků, které se věnují leadershipu a které jsou odborníky citovány nad určitou úroveň, stagnuje či klesá, roste ale celkový počet citací těchto článků. Ten roste naopak dramaticky téměř po celé sledované období pětadvaceti let. Zatímco tak před rokem 1999 počet citací souboru článků nikdy nepřesáhl číslo pětiset citací, v roce 2014 citací článků bylo již téměř 10 500. Částečně lze tento rozdíl vysvětlit tím, že například v roce 1999 bylo oproti roku 2014 k dispozici méně článků ze souboru, které bylo možno citovat. I tak je ale nárůst citací ohromný. Zatímco počet článků tedy roste do roku 2006, po kterém kontinuálně klesá, počet citací roste stále.

Další ze zjištění této práce se týká otázky, zda stále výzkumu dominují velké teorie, vzniklé před rokem 1990, nebo jsou již nahrazovány teoriemi novými. Z výsledků, seřazených podle četnosti kategorií v tabulce 2, lze jednoznačně uvést, že dosud dominují teorie vzniklé před rokem 1990. Z těch lze vybrat transformační leadership, Leader-Member Exchange, teorie vlastností a dovedností a také behavioristickou teorii.

Transformační leadership je se 183 výskyty v akademických periodikách stále nejdominantnější teorií. Navíc je nutno upozornit na fakt, že řada autorů indiferentně používá termíny transformační leadership a charismatický leadership, který se umístil třetí, neboť House publikoval teorii charismatického leadershipu téměř ve stejnou dobu, jako Burns jeho transformační leadership a až do poloviny osmdesátých let se používaly téměř jako synonyma (Northouse, 2013, s. 189). Až Bass v roce 1985, při uvedení uceleného konceptu transformačního leadershipu, zařadil charisma jakožto nutnou, ale nikoliv postačující podmínku k transformačnímu leadershipu a tím integroval Houseovu teorii do transformačního leadershipu (Northouse, 2013, s. 190).

Část odborníků se přiklonila k tomuto výkladu, a pokud se zabývají charismatem vůdce, interpretují ho pouze jakožto součást transformačního leadershipu, další odborníci pak pokračovali po linii Houseova charismatického leadershipu. Zajímavý náhled na vývoj charismatického a transformačního leadershipu nabídly i výsledky obsahové analýzy. Na následujícím grafu jsou zobrazeny počty článků, které se v průběhu let zabývaly transformačním a charismatickým leadershipem. Jak je vidět, charismatický leadership postupně vymizel z odborných článků a naopak transformační leadership se udržel na vrcholu, přičemž vrchol zájmu o charismatický leadership byl na konci devadesátých let, v roce 1999. Pak následuje radikální propad, po kterém již nelze ani relevantní články dohledat.



Graf 3: Komparace vývoje množství publikovaných článků teorií transformačního a charismatického leadershipu

Na základě těchto faktů se dá soudit, že charismatický leadership vymizel z odborně zaměřených článků, neboť odborníci preferují transformační leadership a i když charisma zkoumají, jde jenom o jeden z faktorů transformačního leadershipu. Pokud bychom charismatický a transformační leadership sečetli jakožto teorie, které jsou historicky i koncepčně spojené, dominanta prvního místa by se ještě zvýraznila, neboť sečtené dosahují počtu 242 výskytů. Další dominantní teorie z období let 1990 až 2014, která však vznikla již před rokem 1990 je Leader-Member Exchange s 92 výskyty.

Naopak *situační a kontingenční leadership*, jakožto další zástupci teorií, vzniklých před rokem 1990, se téměř ve výsledcích neobjevily. S počty článků tři, resp. jeden patří k marginálním teoriím. Jak je vidět, tyto přístupy se ve sledované době v odborných člancích neobjevují a lze je tedy interpretovat jako překonané. Jedním z důvodů mohou být i velké koncepční nedostatky, které tato práce uvádí (viz kapitola 2), například neschopnost vysvětlit závěry těchto teorií.

Teorie vlastností a dovedností jsou s počtem 51 výskytů stále aktuální i po roce 1990. Vyskytují se však již v odlišných verzích, než v jaké byly představeny (viz kapitola 2). Často byly vlastnosti a dovednosti zkoumány dohromady, popřípadě byly odlišně definovány, například jako „determinanty“. Původní rozlišení na naučitelné dovednosti a vrozené vlastnosti, tak jak byly tyto teorie uvedeny v této práci, je tak ve sledovaném období neaktuální.

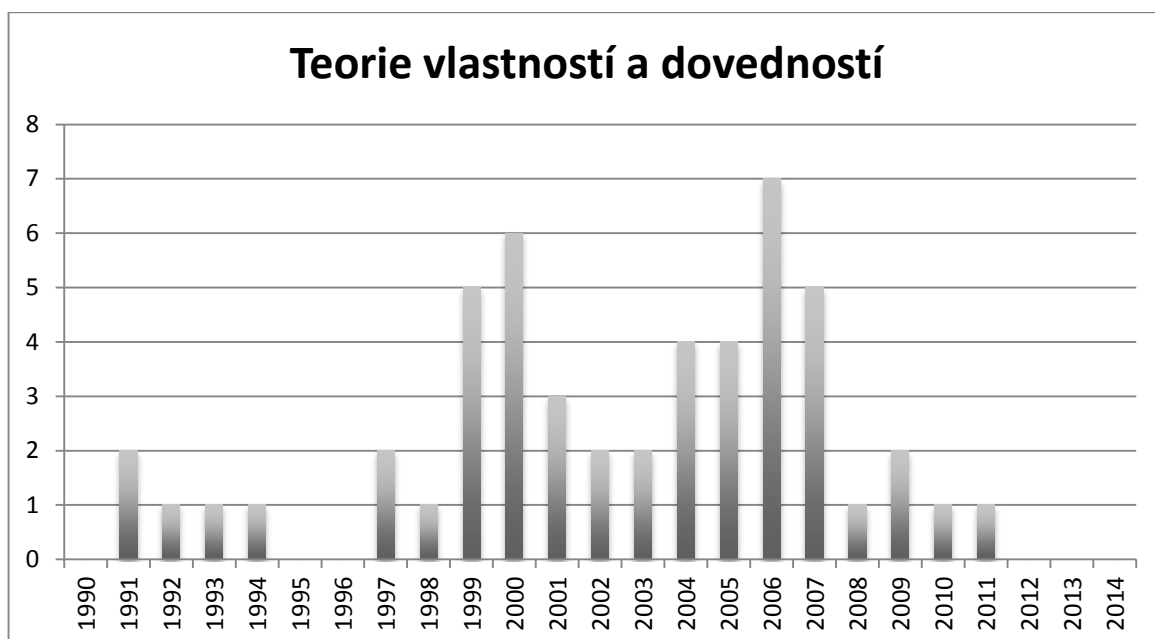
Obecně lze říci, že teorie vlastností a dovedností se těší oblibě z toho důvodu, že jsou používány pro jakékoliv výzkumy, které se primárně soustředí na osobnost a osobu vůdce samotného. Původní teorie nicméně rychle upadají v zapomnění. O to více se zkoumají vlastnosti a dovednosti v rámci genderu vůdce a mezikulturní rozdíly v osobnostech vůdců. Teorie dovedností a vlastností jsou také ve zkoumaném období 1990 až 2014 silně spojeny s charismatickým leadershipem, neboť charisma mnozí interpretují jako vlastnost a

zařazují je tak do výzkumů, které se zaměřují na charismatického vůdce. Právě charismatický leadership tak napomohl těmto teoriím k udržení zájmu odborníků.

Většina závěrů ohledně teorie vlastností a dovedností však ukazuje na zajímavý posun ve vnímání těchto teorií. Není na ně už nahlíženo jako na teorie nejlépe vysvětlující leadership, ztratily tedy samostatné či výsadní postavení. Jsou oproti tomu hojně využívány jako teoretický podklad pro vysvětlení jiných teorií. V charismatickém leadershipu je tak například vysvětlováno působení vůdce na následovníky a tento proces vysvětluje, jak být efektivním vůdcem a jak leadership chápat a interpretovat. Teorie vlastností tu pak pouze slouží jako nástroj, který rozkrývá osobnost vůdce.

Výjimkou z řečeného jsou Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs a Fleishman, kteří v roce 2000 i v reakci na zájem plynoucí ze stále složitějšího fungování organizace a tehdy oblíbeného charismatického leadershipu definovali uznávaný model v rámci teorie dovedností, jenž poskytl právě onen kýžený empiricky podložený model, který předchozí teorie předložit nedokázaly (Northouse, 2013, s. 43). Jak je vidět na výsledcích, po roce 2000 následuje asi dvouletá pauza, po které po další tři roky rapidně stoupá počet článků, které se věnují této problematice. Pokud příčina tohoto náhlého růstu tedy neleží mimo cíle této práce, právě tato koncepce teorie dovedností může po dvouleté odmlce stát za dočasným růstem zájmu. To je pravděpodobně období, během kterého odborníci realizovali výzkumy a psali články, které by na Mumforda, Zaccara, Hardinga, Jacobse a Fleishmana reagovali, jak bylo vysvětleno výše.

Významným impulsem k dalšímu zkoumání osobnosti vůdce mohl být i článek „*What we know about leadership – effectiveness and personality*“ od Hoganů a Curphyho z roku 1994. Snaží se obnovit diskuzi o spojení efektivity leadershipu a osobnosti vůdce, zejména s jeho vlastnostmi. Je jedním z nejcitovanějších článků v souboru (308 citací) a pokud ve výsledcích tkví příčina obnovení zájmu o tuto problematiku od roku 1996 dál, je jí tento článek.



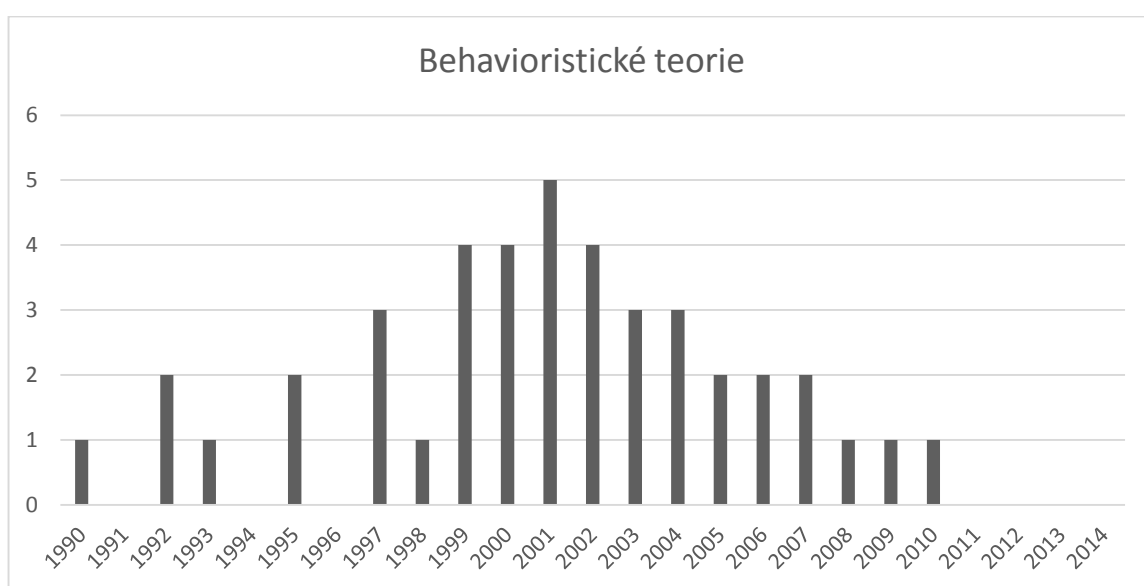
Graf X: vyobrazení celkového množství článků ročně, které se zabývaly teoriemi vlastností či dovedností

Behavioristické teorie tvoří kategorii, navazující na původní behavioristickou teorii, která je v této práci představena (viz kapitola 2). Se 42 články je sedmou nejvíce se vyskytující kategorií. V článcích a v názvech článků se již místo behavioristické teorie používá sousloví „styly vedení“. Stejně jako u teorií vlastností a dovedností ani na behavioristickou teorii již není nahlíženo jako na přístup, nejlépe vysvětlující leadership. Místo toho se chování vůdců zkoumá ve spojení s jinými teoriemi leadershipu, které leadership interpretují. Styly vedení pak pouze popisují a vysvětlují behaviorální stránku jiných teorií leadershipu. V takovém případě tak například článek, věnující se transformačnímu leadershipu, může zkoumat, jak vypadá styl vedení transformačního vůdce, popřípadě styl vedení transformačního vůdce srovnávat se styly vedení, vyplývajícími z jiných teorií.

Takovým způsobem pracují odborníci na styly vedení s celou řadou témat a teorií. Mnohé výzkumy se zabývají rozdílem mezi transakčním a transformačním stylem vedení, další se zabývají ideálním stylem vedení ve virtuálních týmech, lze nalézt i výzkumy, zkoumající rozdílnost ve stylech vedení na základě odlišností kultur, nebo pokusy o definování

ideálního stylu vedení v armádních složkách. Zajímavým a novým tématem je v tomto ohledu leadership v Číně. Tam je zkoumán styl vedení tamních ředitelů společností, popřípadě přímo tradiční, paternalistický styl vedení. Nejvýznamnější články ze souboru se však věnovaly rozdílům ve stylech vedení žen a mužů. Patří mezi ně především následující články Eaglyho „*Gender and Leadership style – a metaanalysis*“ s 533 citacemi, dále „*Gender and the evaluation of leaders – a metaanalysis*“ s 475 citacemi. Eagly také vydal článek, věnující se v rámci stylů vedení nejen genderové problematice, ale také zároveň transformačnímu a transakčnímu stylu vedení. Článek se jmenuje „*Transformational, transactional, and Laissez-Faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men*“ s 319 citacemi.

Původní behavioristické koncepty se však využívají málo a vnitřní logika a fungování behavioristické teorie byla zkoumána pouze ve dvou článcích z roku 1995 a 2004, které se snažily určitým způsobem oživit větev behavioristické teorie z univerzity v Ohiu. Nicméně jde o ojedinělé pokusy, které už názvem naznačující určité pozapomnění, nedůvěru a neaktuálnost behavioristické teorie – název článku z roku 2004 začíná slovy „*The forgotten ones*“, což přeloženo znamená *ti, kteří upadli v zapomnění*. Článek z roku 1995 se pak v názvu ptá, jestli lze těmto teoriím vlastně věřit – „*Is it trustworthy?*“. Behavioristické teorie tedy ve sledovaném období nejsou interpretovány jako přístupy, které by samy o sobě mohly vysvětlit leadership.

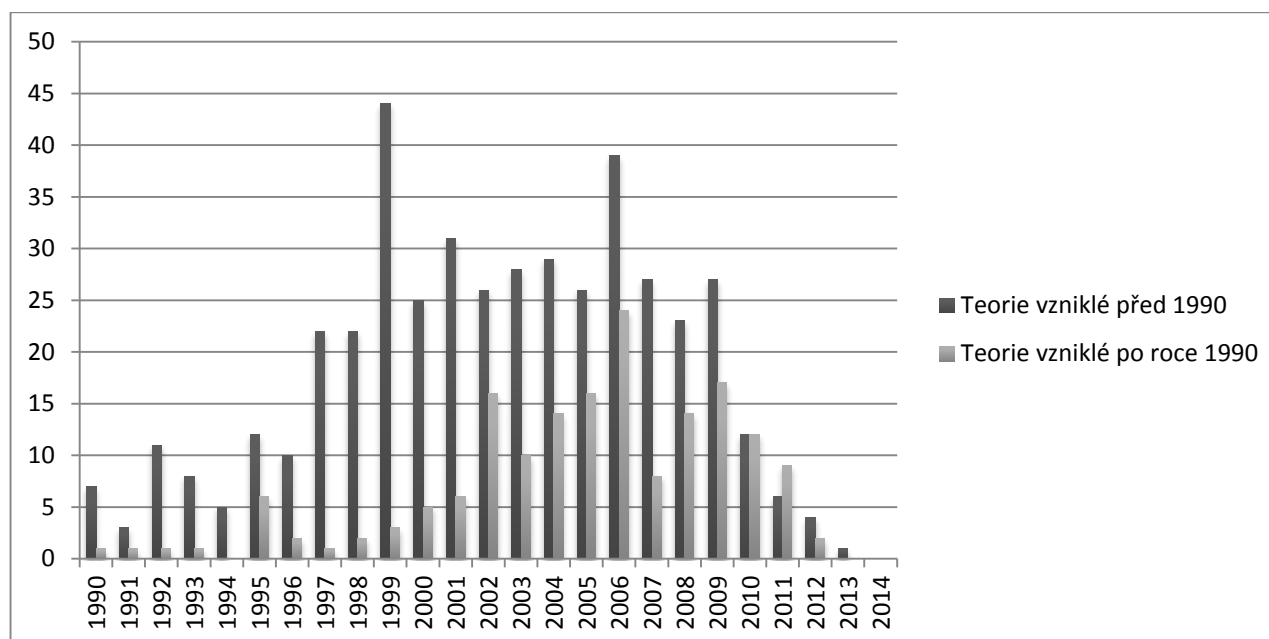


Graf X: Počet článků ročně, věnujících se behavioristickým teoriím

V rámci období 1990 až 2014 tak lze říci, že nejvíce dominantními teoriemi, které zároveň nabyly významu již v předcházejících desetiletích, je transformační leadership a Leader-Member Exchange. Kromě těchto dvou teorií se v pozměněných podobách zkoumají také teorie vlastností, teorie dovedností a dále behavioristické teorie. Nicméně jak bylo poukázáno, ztratily své výsadní postavení a jsou zřídka používány jakožto nástroj k definici ideálního či efektivního leadershipu. Oproti tomu jsou zkoumány ve spojitosti s řadou témat či jiných teorií.

Naopak co se teorií vzniklých po roce 1990 týče, ty nedopadly úplně nejlépe. Patří jim poměrně nelichotivé pozice, neboť až na osmém místě lze najít etický leadership s 27 výskyty, na devátém místě autentický leadership s 23 výskyty, o desáté místo se s dvaceti výskyty dělí E-leadership a emoční leadership, určitý zájem vyvolává s osmnácti výskyty sdílený leadership.

Následující graf srovnává výskyt článků souboru, které se věnují teoriím starším roku 1990, s výskytem teorií, které vznikly po roce 1990. I když je tu vidět zdánlivá dominance tradičních teorií, je nutno brát v úvahu, že tyto teorie začaly vznikat postupně během sledovaného období. V roce 2010 se ale počty článků vyrovnaly a v následujícím roce dokonce nové teorie překonaly v počtu článků teorie vzniklé před rokem 1990. V návaznosti na toto by bylo tedy zajímavé provést tuto analýzu za několik let a sledovat, jestli v tomto období skutečně nedochází k výměně rolí a jestli nové teorie nezačínají převažovat.



Graf 4: komparace vývoje množství publikovaných článků teorií vzniklých před rokem 1990 s články, které se věnují teoriím publikovaným po roce 1990

4.1 Nejvýznamnější zástupci teorií vzniklých před rokem 1990

Na základě výsledků obsahové analýzy jsou dva nejvýznamnější zástupci starších teorií právě transformační leadership se 183 výskyty a Leader-Member Exchange s 92 výskyty. Zajímavé je, že v pojetí leadershipu se silně liší.

Transformační leadership se zaměřuje na rozvoj vůdce i následovníků, na vnitřní motivaci a sdílenou vizi. Velkou roli hraje charisma, emoce a morálnost či ideje, které je možno sdílet (Northouse, 2013, s. 185). Oproti tomu Leader-Member Exchange (zkráceně LMX) se zaměřuje na dyadické vztahy mezi vůdcem a specifickým následovníkem. Tyto vztahy jsou rozdílné pro každého z členů skupiny a LMX se tak primárně zabývá kvalitou těchto dyadických vztahů a studuje, jaké vztahy se vytvářejí a jaký mají vliv na organizaci, jak uvádějí Graen a Uhl-Bien (1995, s. 225). Možná právě odlišnost těchto dvou přístupů jim umožňuje koexistovat v zájmu odborníků vzájemného napadání ať už ve svých závěrech, nebo zaměření výzkumů. Odborníci si tak nemusejí vybírat mezi těmito přístupy, když začínají nový výzkum.

Tyto teorie představuji až v této kapitole z toho důvodu, že patří mezi nejcitovanější teorie provedené obsahové analýzy a mohu tak tyto teorie nejen představit, ale i reflektovat nový vývoj ve sledovaném období na základě obsahové analýzy. Z tohoto důvodu nejsou detailněji uváděny v druhé kapitole, která představovala vývoj chápání leadershipu před rokem 1990. I tam jsou ale zmíněny.

4.1.1 Transformační leadership

Transformační leadership byl již v této práci zmíněn vícekrát. Poprvé jako důvod, proč analýza začíná až v devadesátých letech, dále pak při definicích leadershipu a nakonec při prezentování výsledku obsahové analýzy, při níž se umístil jakožto teorie, která v počtu článků vede nad všemi konkurenty. Transformační leadership je vnímán jako velká teorie leadershipu. Yukl (1990, s. 285) uvádí transformační leadership jako teorii na vzestupu od konce 80. let a dnes je ve většině dostupné literatury transformační leadership uváděn jako v současné době nejvýznamnější teorie (Herbst, 2014, s. 29). Lowe a Gardner například při výročí 10 let vydávání Leadership Quarterly, možná nejvýznamnějšího akademického periodika, které se věnuje výlučně leadershipu, analyzovali články tohoto periodika a zjistili, že 34 % článků se věnuje pouze transformačnímu leadershipu (Lowe, Gardner, 2000, s. 459–514).

Také jsem již v rámci prezentování výsledků vysvětlil spojení s charismatickým leadershipem, teorií, která byla pátou nejuváděnější. Charismatický leadership vznikl téměř ve stejnou dobu jako transformační leadership a až do poloviny osmdesátých let se používaly téměř jako synonyma (Northouse, 2013, s. 189). Až Bass v roce 1985, při uvedení uceleného konceptu transformačního leadershipu zařadil charisma House jakožto nutnou, ale nikoliv postačující podmínku k transformačnímu leadershipu (Yukl, 1999, s. 299). Tento integrovaný model je použit pro vysvětlení transformačního leadershipu.

Bass transformační leadership vysvětlil na rozdíl mezi touto teorií a transakčním leadershipem. Jelikož ve výsledcích transakční leadership nefiguruje, transakční leadership nebude široce představován. Postačí, že je opakem transformačního leadershipu, jelikož se zabývá primárně oboustranně výhodným vztahem, ve kterém se za

odvedenou práci poskytuje odpovídající odměna (Northouse, 2013, s. 191). Transformační leadership je tedy na opačné straně spektra, alespoň dle Bass. Zatímco transakční leadership směřuje k vykonávání očekávaného, transformační leadership směřuje za výkonem, který očekávané předčí.

Bass (1985, s. 20) uvádí, že dosažení takového výsledku transformační vůdce realizuje ve třech bodech. První zahrnuje zvyšování povědomí následovníka o důležitosti a hodnotě skupinových cílů, které idealizuje. Za druhé se snaží, aby následovníci překonali svůj sobecký zájem a snažili se konat za účelem pomoci skupině či organizaci. Za třetí se snaží u následovníků vyvolat potřebu zabývat se potřebami vyšší úrovně, například sebeaktualizací.

V pozdějších pracích pak Bass rozlišuje čtyři transformační faktory. Jsou jimi charisma, inspirace, intelektuální stimulace a individuální pozornost (Bass, 2006, s. 5, 6, 7). Lze je následně představit takto:

Charisma vůdce vede jeho následovníky k tomu, aby ho vnímali jako svůj vzor a snažili se jej napodobovat. Následovníkům propůjčuje vizi a následovníci jej vnímají jako osobnost s vysokými etickými a morálními standardy. Je zde možno vyzorovat dva komponenty, prvním je atribuční komponent, druhým behaviorální. Atribuční část zahrnuje vlastnosti připisované vůdci jeho následovníky, zatímco behaviorální značí pozornost následovníků vůči chování vůdce. Tato část v Bassově pojetí tak pojímá charismatický leadership.

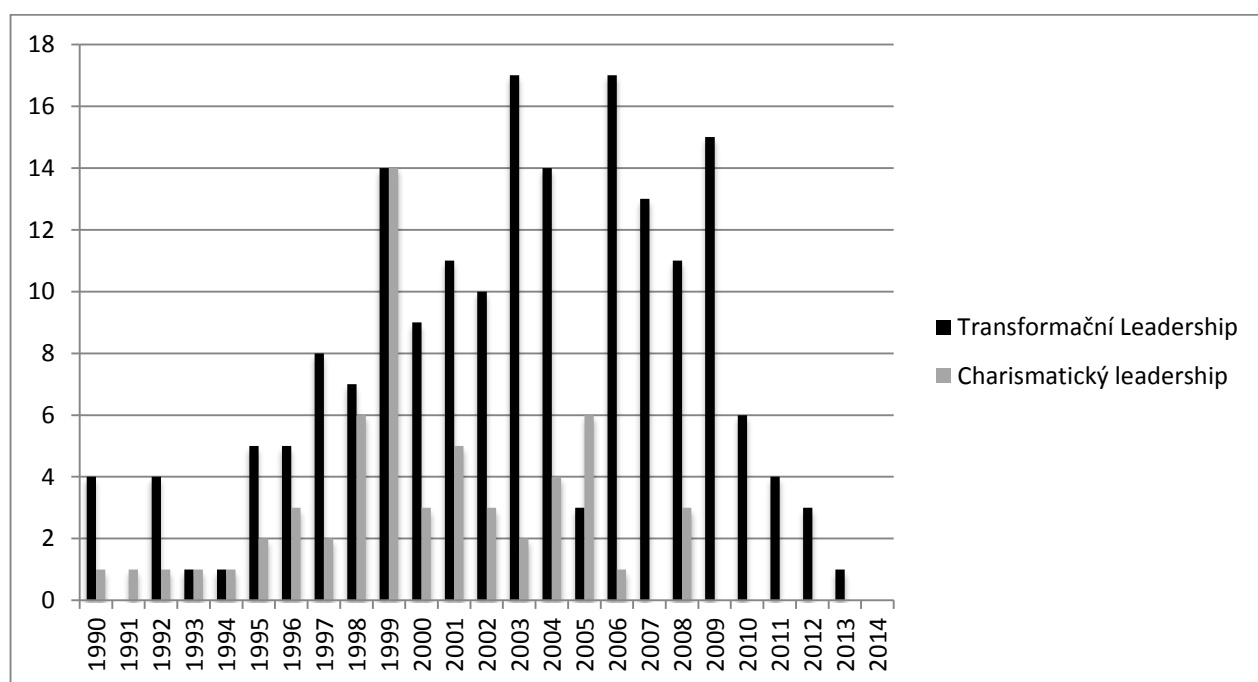
Inspirace je faktorem, který je nejvíce spojen s povzbuzením motivace následovníka. Vůdce komunikuje následovníkům svá vysoká očekávání, která jsou založena na důvěře ve schopnosti následovníků. Je komunikována také například důležitost úkolu, který mají následovníci na starost a také jsou následovníci podporováni v tom, aby na sebe vzali část odpovědnosti.

Intelektuální stimulace se zabývá podporou následovníků při hledání a nacházení inovativních postupů při řešení problému. Následovníci jsou podpořeni v samostatném řešení problémů organizace, přičemž tento proces je obousměrný. Vůdce stimuluje

následovníky k zpochybnění nastolených myšlenkových cest a ti pak zpětně ovlivňují vůdce novými impulsy.

Individuální pozornost vůdce je důležitou součástí transformačního leadershipu. Vůdce vytváří podpůrnou atmosféru pro následovníky, naslouchá jejich individuálním potřebám. Jedná jako kouč, či poradce, jehož cílem je co největší rozvoj následovníka.

Jak již bylo uvedeno, v rámci výzkumů se často využívaly obě dvě teorie jako obdobné a závěry studií jedné tak byly často využity v druhé teorii. V následujícím grafu je tedy zahrnut charismatický a transformační leadership. Počty článků, věnující se charismatickému leadershipu začínají růst od roku 1995, přičemž absolutní vrchol nastává v roce 1999, po kterém již charismatický leadership vykazuje pokles a od roku 2005 dál se projevuje sporadicky. Rozdíl je zejména markantní v roce 2009, ve kterém je v souboru patnáct článků, věnujících se transformačnímu leadershipu, avšak ani jeden, který by se věnoval charismatickému. Od roku 2009 dále se charismatický leadership neobjeví ani jednou.



Graf X: Počet článků, věnujících se transformačnímu či charismatickému leadershipu, ročně

Co se možných příčin růstu množství článků charismatického leadershipu v roce 1995 až 1999 týče, jednou z nich může být článek Boase Shamira z roku 1993 „*The motivational effects of Charismatic Leadership – a self-concept based theory*“. Tento článek se 761 citacemi patří mezi vůbec nejvíce citované z celého souboru článků (třetí nejvíce citovaný). Smyslem tohoto článku bylo vyplnit koncepční mezeru v charismatickém leadershipu navržením konceptu, který by vysvětlil, jakým způsobem charismatický vůdce motivuje následovníky a jakým způsobem „transformuje“ myšlení následovníků. Článek byl vydán v listopadu roku 1993 a počínaje rokem 1995 dochází k prudkému růstu článků, věnujících se charismatickému (ale částečně i transformačnímu) leadershipu.

Naopak článek Garyho Yukla z roku 1999 „*An Evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories*“, který podrobuje kritice jak charismatický, tak transformační leadership, mohl působit opačně. Článek také patří k významným článkům s 332 citacemi. Po jeho publikování dochází ke skokovému poklesu počtu článků. Charismatický leadership po tomto roce téměř mizí z výsledků obsahové analýzy, jak je konstatováno v minulém odstavci. Oproti tomu počet článků věnujících se transformačnímu leadershipu také další tři roky klesá, nicméně nejde o tak radikální krok a v roce 2003 dokonce překonává hodnoty z roku 1999.

Zejména transformačnímu leadershipu se během téměř celého sledovaného období věnují vysoce citované články, s citacemi do tří set i výše. Předmětem autorova zájmu také bylo, na co se výzkumy ve sledovaném období zaměřují.

V posledních patnácti letech se transformační leadership postupně přestává zabývat důkazem spojení transformačního leadershipu a výkonnosti a dalšími pozitivními vlivy na organizaci. Místo toho se důležitým bodem stává otázka, do jaké míry může vůdce odhadnout chování následovníka při aplikování tohoto stylu vedení. Toto potvrzuje i Avolio, Walumbwa a Weber (2009, s. 429), když uvádějí, že právě hranice, nakolik je v silách vůdce odhadnout ohledně postojů a vývoje chování následovníka, se stala vysoce zkoumaným tématem.

Co se čerstvého vývoje teorie týče, autoři označují jako hlavní budoucí bod zkoumání otázku, co vede transformační vůdce k úspěchu, proč jedni uspějí v aplikování tohoto stylu vedení, zatímco jiní ne. Také není vyjasněno, jakým způsobem přispívají následovníci k úspěšnému transformačnímu leadershipu konkrétního vůdce (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009, s. 429). Články, které by se věnovaly úspěšnosti transformačního vůdce, jsem však v souboru nedohledal.

Další výzvou pro transformační leadership je napojení na vzrůstající zájem a následně vznikající literaturu o emocích v leadershipu (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009, s. 430). Emoce a leadership je vskutku oblíbené téma, neboť již dokonce začíná vznikat i model emočního leadershipu, který se v posledních letech začíná objevovat a v obsahové analýze této práce dosáhl dvaceti výskytů a i na souboru článků lze nalézt články, které se této problematice již věnují, a to dokonce dříve – jako příklad lze uvést článek Barbary Mandellové z roku 2003 „Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison“.

Dalším tématem zkoumaným v rámci souboru článků jsou mezikulturní témata. Aktuálnost mezikulturní problematiky v transformačním leadershipu potvrzuje i Avolio s Walumbwou a Weberem (2009 s. 430).

Jako další témata, která se začínají zkoumat, mohu uvést efektivitu transformačního leadershipu, pokud ho praktikuje ředitel společnosti a působí na pracovníky o několik stupňů níže, se kterými nepřichází do intenzivního styku. Doposud byly výzkumy na toto téma rozporuplné, alespoň co se zkoumaného souboru článků týče.

Dominance transformačního leadershipu se zdá být aktuální po celé sledované období. Jedním z důvodů podle Avolia, Walumbwy a Webera (2009, s. 428) je, že transformační leadership je nejprůkazněji spojen s efektivitou leadershipu a s mnohými dalšími pozitivními důsledky pro organizaci. To odpovídá výsledkům, neboť článků zabývajících se efektivitou transformačního leadershipu v posledních patnácti let ubývá, jak jsem psal výše. Navíc se pozitivní vliv transformačního leadershipu doložil v mnoha typech

organizací, situací, úrovní analýz a rozličných kultur. Je tak nejsolidnějším nástrojem pro efektivní leadership, na který se dosud přišlo.

Další z důvodů, proč je transformační leadership tolik zkoumaný, je ten, že patří do skupiny teorií, které zastávají „Nové paradigma leadershipu“, které se zaměřuje na afektivní prvky leadershipu. Právě zaměření na vnitřní motivaci následovníka a jeho rozvoj je možná důvodem, proč je transformační leadership dominantní teorií. Jeho přínos totiž odpovídá potřebám dnešních pracovních skupin, které v čase rychlých změn a nejistého prostředí potřebují cítit podporu, držet se sdílené vize a také se neustále rozvíjet a tím reagovat na rapidně se měnící prostředí (Northouse, 2013, s. 185). Ze všech těchto teorií Nového paradigmatu leadershipu, které se zabývají symbolikou chování vůdce, ideologickými a morálními idejemi, emocemi, intelektuální stimulací, se nakonec nejlépe ujal právě transformační leadership. Ostatní teorie Nového paradigmatu se tak přestaly zkoumat tak intenzivně a autoři přešli k výzkumu dominantní teorie tohoto paradigmatu, transformačnímu leadershipu. Je to tedy toto hnutí, které stálo za upevněním místa této teorie (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009, s. 428).

První silnou stránkou transformačního leadershipu je beze sporu množství výzkumů a odborných článků, které byly napsány. Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, Lowe a Gardner například při výročí 10 let vydávání *Leadership Quarterly*, možná nejvýznamnějšího akademického periodika, které se věnuje výlučně leadershipu, analyzovali články tohoto periodika a zjistili, že 34 % článků se věnuje pouze transformačnímu leadershipu (Lowe a Gardner, 2000, s. 459–514). Také Northouse (2013, s. 185) uvádí, že transformační leadership je čím dál, tím více zkoumán nejen v tradičních oborech jako management a sociální psychologie, ale také například ve vzdělávání, inženýrství, medicíně a jiných oborech. Transformační leadership se i na základě analyzovaných článků stal standardem při výzkumu leadershipu, právě včetně výzkumů nejrozumnějších oborů.

Bryman (1992, s. 176) uvádí druhou výhodu transformačního leadershipu. Je jím vyváženost mezi vůdcem a následovníkem. Jelikož transformační leadership je proces, který zahrnuje jak potřeby vůdce, tak potřeby následovníka, nenese odpovědnost za vše

jenom vůdce. Proces se tak odehrává interakcí těchto dvou stran a potřeby druhé strany jsou pro úspěšný transformační leadership klíčové. Následovníci jsou tak vnímáni více jako partneři, které vůdce chce rozvíjet k jejich plnému potenciálu a jsou vnímáni jako klíčoví hráči při celém procesu.

Třetí silnou stránkou je zahrnutí vícero pohledů na leadership. Definice transformačního leadershipu a jeho vymezení vůči transakčnímu leadershipu umožňuje vidět v leadershipu více, než jen hmatatelné součásti vedení lidí, transformační leadership byl jeden z prvních přístupů, které se věnovaly rozvoji následovníků i vůdce zároveň a zabývaly se vyššími potřebami (Northouse, 2013, s. 201).

Čtvrtým přínosem transformačního leadershipu je nastolení morálky a etiky jakožto důležité součásti leadershipu. Překonávání sobecké motivace, péče o následovníky, sdílení vize, směřování k vyšším cílům a seberozvoj jsou přirozeně nadnášející činnosti, které se do doby transformačního leadershipu v jiných teoriích cíleně nevyskytovaly (Northouse, 2013, s. 201).

Poslední výhodou transformačního leadershipu je ten fakt, že se v odborných výzkumech potvrdila efektivnost přístupu (Yukl, 1999, s. 287). Je tak jedním z mála přístupů, který je odborníky obecně přijímán jako fungující koncepce. Možná také z tohoto důvodu je využíván i mezioborově a i proto je transformační leadership tak oblíben až do současnosti.

Možná největší slabinou transformačního leadershipu je jeho koncepční nevyjasněnost. Prvních deset let existence bylo nejasné, jak moc je charismatický leadership odlišný od transformačního leadershipu. Ten dodnes obsahuje celou řadu aktivit a schopností, které se často překrývají, a tak není často jasné, jaké jsou přesné parametry takového přístupu (Yukl, 1999, s. 291). Northouse (2013, s. 202) tu například poukazuje na výzkumy, které zjistily podstatné překryvy výše představených čtyř faktorů transformačního leadershipu. Například faktor *inspirace* v sobě obsahuje motivování následovníků zdůrazněním sdílené vize, nicméně sdílená vize je obsažena i v prvním faktoru, *charismatu*, ve kterém je vůdce nositelem sdílené vize.

Další velkou nejistotou je neschopnost dokázat vztah mezi transformačním leadershipem a skutečnou organizační přeměnou (Northouse, 2013, s. 203). Materiálu, spojujícího transformační leadership s výkonností je dostatek, na druhé straně však chybí výzkumy, kterým by se podařilo doložit, že uplatnění transformačního leadershipu vede k transformaci organizace, či týmu.

Poslední nevýhodou je velké riziko zneužití (Yukl, 1999, s. 292). Nastolení sdílené vize a vedení následovníků k překonání cílů a k zapálení se do společného směřování může být skvělé, může být ale i zneužito k manipulaci. Nejen historie je plna charismatických vůdců, kteří zneužili velkých idejí k manipulaci následovníků. Obdiv a identifikace s vůdcem může vést k nekritickému přijímání jeho cílů. Je tedy odpovědností organizace a následovníků, aby neustále kontrolovali, jakým způsobem jsou následovníci ovlivňováni a kterým směrem jsou vedeni.

4.1.2 Leader-Member Exchange

Teorie Leader-Member Exchange (zkráceně LMX) vznikla jako dobová alternativa k tehdejší teoriím leadershipu 70. let, která se odlišovala tím, že nesouhlasila s názorem, že vůdce má jeden styl vedení pro všechny, jeden obecný styl vedení pro danou skupinu. Naopak LMX teorie se zabývá zaměřením na unikátní vztahy vůdce s každým jednotlivým následovníkem, jak uvádí Graen a Uhl-Bien (1995, s. 220). Jako teorie se tak řadí k té skupině, která se zabývá leadershipem jako vztahem. Zmínění odborníci také reagují na oblibu transformačního leadershipu a interpretují LMX jako zároveň transakční i transformační. Transakční vztah, založený na počátečním povrchním vztahu vůdce s následovníkem, se časem mění ve vztah hluboký, ve kterém začnou převažovat transformační prvky (Graen, Uhl-Bien, 1995, s. 238).

Podle Graena a Uhl-Biena (1995, s. 225) prošla LMX od let sedmdesátých do let devadesátých velkým vývojem. Vývoj lze shrnout do čtyř fází.

V první fázi se výzkum zabýval ověřováním, zda jsou jednotlivé vztahy vůdce s následovníky odlišné, v druhé fázi se tyto rozdílné vztahy charakterizovaly a definovaly se důsledky těchto vztahů pro organizaci. Třetí fáze se zabývala budováním dyadického

vztahu vůdce s následovníkem a *čtvrtá*, poslední, se zabývala spojením jednotlivých vztahů do skupinového náhledu a zkoumání vzájemného působení těchto rozdílných vztahů.

První fáze, která se primárně odehrávala v sedmdesátých letech, reagovala na vlnu výzkumů, které započaly po již mnohokrát zmíněných výzkumech čtyřicátých let na univerzitě v Ohiu a v Michiganu. Během této fáze byla zdůrazňována zejména velká odlišnost odpovědí jednotlivých následovníků, pokud hodnotili svého vůdce. Tento fakt sloužil jako protiargument vůči tehdy obecně přijímanému pohledu na styl vedení, který byl průměrný a společný vůči všem následovníkům. Hlavní nálezy tohoto období pak tvrdily, že jelikož kvalitnější a hlubší vztahy vyžadují velkou investici vůdce do lidí, je jich schopen mít ve skupině pouze malé množství, protože tento vůdce má při vedení pouze omezené zdroje. Hlavní záběr výzkumů se také zabýval tím, jak je vůdcovo chování vnímáno samotným vůdcem a jak je potom vnímáno různými následovníky (Graen a Uhl-Bien, 1995, s. 227).

V druhé fázi se primárně odborníci zabývali potvrzením objevených dyadických vztahů a jejich kategorizací a specifikací. Témata výzkumů se následně rozšířila. Výzkumy, patřící do této fáze, se objevují až do začátku devadesátých let. Mezi zkoumaná témata patřila spokojenost s prací, mezikulturní problematika, inovace, kariérní postup, výkonnost následovníka i vliv demografických faktorů. Na základě těchto výzkumů vyplynuly dva hlavní závěry: za prvé, vývoj LMX vztahů je závislý na charakteristikách a chování vůdce i následovníka a uskutečňuje se skrze vytváření rolí vůdce a následovníka. Za druhé, vysoká kvalita vztahu mezi vůdcem a následovníkem má velmi pozitivní přínosy pro vůdce, následovníka, pracovní skupinu i organizaci celkově (Graen a Uhl-Bien, 1995, s. 228).

Rozdíl oproti první fázi je tedy hlavně ve vysvětlení jevu a ve vysvětlení příčin a důsledků těchto dyadických vztahů. Ve druhé fázi se také objevuje již zřetelně rozdělení těchto dyadických vztahů na tzv. „in-group“ a „out-group“. První jmenované znázorňuje vztah, ve kterém vůdce i následovník překračují očekávání daná formálním popisem práce, vyjednávají odpovědnosti a aktivity nad rámec oficiálních dohod. Oproti tomu druhé jmenované označuje vazby, které jsou usazeny na formálních vztazích, které se nepřekračují (Northouse, 2013, s. 163).

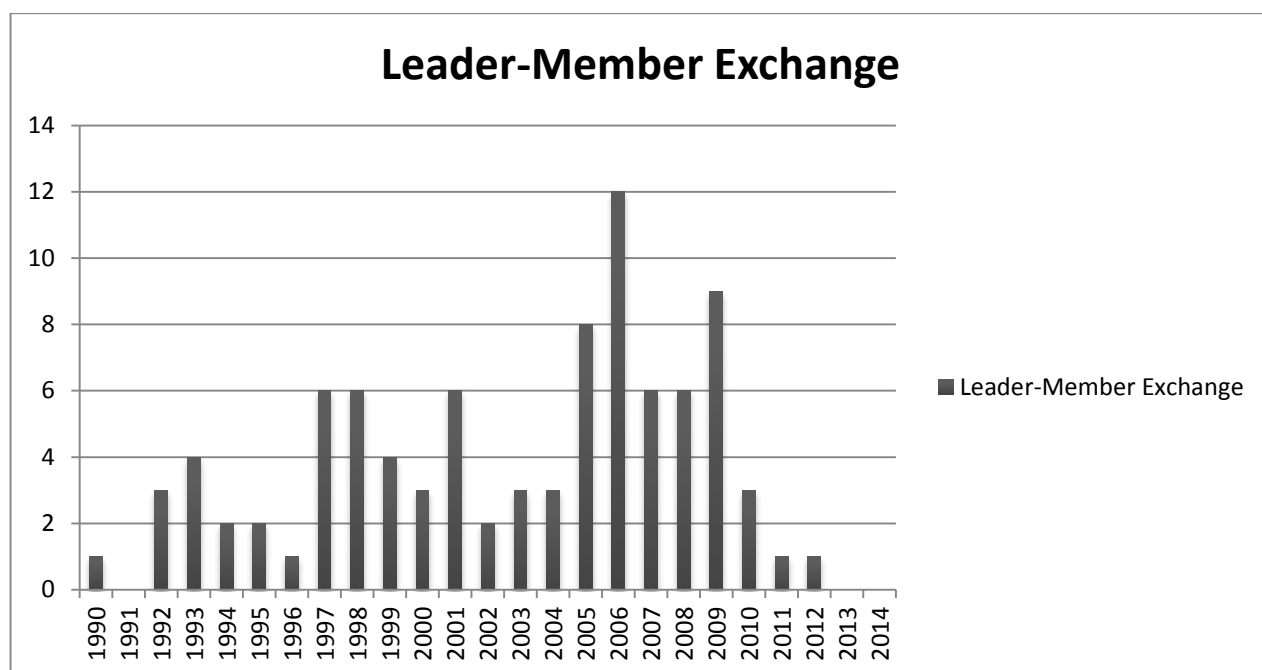
Třetí fáze se již posunuje za otázku, jak vůdci rozlišují (či přímo diskriminují) mezi pracovníky. Hlavním bodem zájmu je zjistit, jak můžou vůdci pracovat s každým následovníkem a vyvinout vztah v partnerství. Velkým rozdílem je právě překonání možné diskriminace, za kterou byla LMX teorie kritizována. Zde se naopak začíná zkoumat, jakým způsobem může vůdce nabídnout „in-group“ fungování všem členům pracovní skupiny. Jsou popsány fáze vztahu, kterým vůdce a následovník prochází. Většina vztahů skončí na první či druhé úrovni, které jsou nazvány „neznámí“ a „známost“. Vztahy, které se dostanou do „vyvinutého“ stádia, pak můžou z tohoto vývoje ohromně těžit (Graen a Uhl-Bien, 1995, s. 233).

Ve *čtvrté fázi*, která byla v době shrnutí vývoje LMX teorie Graenem a Uhl-Bienem na počátku, se začíná LMX zkoumat ve skupinovém kontextu. Také se výzkum rozšiřuje na čím dál, tím více témat. Zkoumá se například vliv kvality vztahu následovníka na jeho jednání se členy mimo organizaci, například kontakt pracovníka se zákazníkem, popřípadě s jinou organizací (Graen a Uhl-Bien, 1995, s. 234).

V rámci výsledků obsahové analýzy je zajímavé především to, že právě nejcitovanější a druhý nejcitovanější článek se jmenovitě zabývaly LMX teorií. Prvním je článek Graena a Uhl-Biena z roku 1995 *„Relationship-based approach to Leadership – Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of Leadership over 25 years – Applying a multilevel multidomain perspective“* s nedostižným počtem citací 1167. Článek shrnoval vývoj LMX teorie v posledních pětadvaceti letech. Druhým nejcitovanějším článkem vůbec byl článek Wayena *„Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective“* z roku 1997 s 803 citacemi. Jak lze ale z grafu vyčíst, byť po prvním článku z roku 1995 následuje dvouletý zvýšený počet článků oproti předchozím obdobím, článek z roku 1997 předznamenává naopak mírný pokles. Vývoj počtu článků v devadesátých letech tak nelze vysvětlit v rámci cílů a závěrů této práce, neboť příčina leží mimo akademické články.

V následujícím období, v novém tisíciletí, dosahuje LMX teorie vrcholu v roce 2006 s dvanácti články, dalšího, menšího vrcholu pak v roce 2009. Pak shodně s ostatními teoriemi klesá z metodologických důvodů, které byly již mnohokrát zmíněny. Byť v tomto

případě lze v letech 2003, 2004 a 2005 vysledovat poměrně vysoce citované články, věnující se LMX teorii, nelze tvrdit, že by toto byla příčina následného prudkého vzrůstu. Nutně je třeba konstatovat, že stejně jako v minulém období příčina vývoje počtu akademických článků leží mimo akademické články a periodika. K tomuto vývoji Day a Antonakis uvádějí, že v období let 2000 až 2010 byla LMX teorie středně aktivní a pro období od roku 2010 pak uvádějí ještě větší zesílení zájmu odborníků o LMX teorii. (2012, s. 7).



Graf 5: Vývoj počtu článků, věnujících se LMX teorii

Co se aktuálně zkoumaných témat týče, v rámci obsahové analýzy se LMX teorie týkala především problematiky genderu v LMX vztazích. To potvrzuje i Avolio, Walumbwa a Weber, kteří v roce 2009 shrnuli v článku „Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions“ vývoj LMX teorie v posledních letech. Podle těchto autorů se výzkum od té doby čile rozvíjí, přičemž do centra pozornosti se v polovině minulého desetiletí začala dostávat problematika genderu, dále otázky, jak je vytváření LMX vztahu ovlivňováno taktikami chování následovníka či vůdce (předstíráním zájmu, cíleným zalíbením se). Kromě těchto klíčových témat se dále výzkumy zabývají vývojem teorie LMX

ve všech směrech, hlavně vlivem LMX vztahu na různé faktory (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009, s. 434).

LMX teorie, tak jak je zkoumána v souboru článků, se dále možná v posledních letech začíná posouvat do nové fáze, ve které jsou vnímány dyadické vztahy v organizaci jako vzájemně propojené. Organizaci pak tyto články interpretuje jakožto systém dyadických vztahů a zdůrazňuje důležitost vlivu jednotlivých osob, vytvářených vztahů a následně tvrdí, že se vytváří určitý koloběh chování, které začne u jedince, který ovlivňuje dalšího jedince. Postupně pak tyto jednotlivé vztahy ovlivňují celou organizaci. Následně bylo vyhledáno obdobné téma v odborné literatuře. To potvrdilo, že pro tuto, možná novou, fázi ve vývoji teorie LMX se začíná používat pojem „LMX-MMX“, jak tvrdí Avolio, Walmbwa a Weber (2009, s. 434).

Budoucí směr výzkumu u LMX teorie se podle nich bude zaměřovat na solidnější výzkumné nástroje, jelikož do této doby byly právě dotazníky a způsoby, jakými se tvoří, terčem kritiky. Další směr výzkumu vidí autoři v dosud špatně vysvětleném vlivu sociálního prostředí na vnímání LMX vztahu. Doteď se kvalita LMX vztahu definovala čistě na základě vnímání následovníka a vůdce, přičemž některé výzkumy naznačují, že ve skutečnosti tyto vztahy nelze soudit takto absolutně, neboť jsou často ovlivněny srovnáváním se s ostatními kolegy. To může být často dočasný vliv, který ale dotazník zkoumající kvalitu LMX vztahu nebere v potaz. Posledním zajímavým směrem výzkumu LMX jsou vlivy kultur na vytváření a fungování LMX vztahů, což je směr výzkumů, který započal teprve ke konci minulého desetiletí (Avolio, Walumbwa, Weber, 2009, s. 434).

Na základě obsahové analýzy lze také konstatovat, že se LMX teorie těší zájmu odborníků i mimo sféru leadershipu, neboť se zde leadership zkoumá ve spojení s fenomény, které patří spíše do sociologie a spřízněných oborů. Těmito fenomény jsou hlavně témata spravedlnosti v organizaci a pak OCB (organizational citizenship behavior), v češtině volně přeloženo jako občanské chování v organizaci.

Jednou ze silných stránek LMX teorie je její deskriptivnost (Northouse, 2013, s. 169). Pochopitelným způsobem popisuje reálný stav v pracovních týmech. Je totiž přirozené, že

vůdce má s některými následovníky bližší vztah, ve kterém následovníci dělají více a více i dostávají. Může se to zdát nefér, což bylo LMX teorii také vyčítáno, nicméně realita je taková, jak je popsána. Někteří lidé odvádějí více práce a v práci se realizují, jiní zase pouze plní to, za co jsou placeni. Dvě skupiny pracovníků se tak přirozeně vyskytují všude.

Druhým přínosem je unikátnost pohledu na leadership jako na dyadický vztah. LMX jako první vystoupila z paradigmatu „průměrného“ stylu vedení vůči všem následovníkům. Ostatní teorie se zabývají charakteristikami vůdce, následovníka, kontextu či kombinace předešlých, LMX teorie jako první zdůrazňuje individuální vztahy vůdce s následovníkem (Northouse, 2013, s. 170).

Posledním přínosem, který lze zmínit, je velká opora teorie ve výzkumech. Graen a Uhl-Bien (1995, s. 228) například uvádí řadu výzkumů, které spojují LMX teorii s praktickými výstupy, jako je zvýšená výkonnost, lepší vyhlídky na kariérní postup, zapojení do života organizace a mnoho dalších. Právě prokázaný pozitivní přínos je silným kladem této teorie.

První ze slabých stránek teorie je již zmíněné riziko LMX teorie v neférovosti přístupu. V zásadě nám teorie předurčuje, že je přirozené určitým způsobem segregovat skupiny následovníků a vytvářet uzavřené kluby. I když později je tento závěr částečně vyvrácen návodem, jak zapojit co nejvíce následovníků do „in-group“, stále se tu předpokládá, že vznikne skupina pracovníků, která bude diskriminována. Na takovou teorii lze pak pohlížet jako na neetickou. Navíc někteří autoři tvrdí, že samotná existence dvou skupin je pro organizaci či pracovní skupinu škodlivá (Northouse, 2013, s. 170).

Dalším slabinou teorie je, že některé části nejsou popsány a vysvětleny. Například, je sice uvedeno, že se kvalitní vztah vůdce s následovníkem utváří spolu s tím, jak se vytváří role. Je také uvedeno, že reciprocita a vzrůstající vzájemný vliv hrají důležitou roli. Nicméně není vysvětleno, jak těchto faktorů dosáhnout a jak vlastně tvoří vyspělý vztah vůdce s následovníkem. Model fungování také propaguje vytváření důvěry, respektu a závazků ve vztahu následovníka s vůdcem, nicméně nejsou uvedeny prostředky, jak tohoto

dosáhnout. Nejasnost, jak vytvořit kvalitní vztah mezi vůdcem a následovníkem, je tedy slabým bodem LMX teorie (Northouse, 2013, s. 170).

Třetí slabou stránku tvoří pochybnosti o měření LMX vztahů. Nástrojů, které LMX tvoří, bylo již vyvinuto mnoho. Tyto nástroje používají často odlišné úrovně analýzy, interpretují odlišné faktory či pokládají odlišné otázky. Je tak velice těžké porovnávat výsledky výzkumů během vývoje LMX teorie. Navíc validita obsahu a zvolené zkoumané faktory byly zpochybněny (Graen a Uhl-Bien, 1995, s. 239). Tuto slabinu vyzdvihují i Avolio, Walumbwa a Weber (2009, s. 434).

4.2 Nejvýznamnější zástupci teorií vzniklých po roce 1990

Etický i autentický leadership jsou přístupy, které se začaly intenzivně zkoumat až ve třetím tisíciletí. S 27, respektive 22 výskyty jde o nejvýraznější zástupce teorií vzniklých po roce 1990. Jelikož se jedná možná o jedno z prvních uvedení těchto teorií na české akademické půdě, je nejprve uveden čas vzniku těchto teorií a následně jsou srovnány s teoriemi příbuznými, ze kterých tyto nové přístupy vycházejí a vůči kterým se vymezují. Dále je u těchto teorií uvedeno, jak jsou momentálně interpretovány. Tyto teorie jsou totiž dosud natolik čerstvé, že nemají ještě jednu ucelenou podobu. Naopak, různí autoři tyto teorie interpretují různými, odlišnými způsoby. Je zde tedy zachycen i nový vývoj těchto teorií. Téměř všechny následující informace jsou čerpány čistě ze souboru článků obsahové analýzy dokumentů, již samotné využití těchto článků pro představení stavu následujících teorií lze tedy považovat za určitou reflexi obsahové analýzy.

4.2.1 Etický leadership

Etický leadership a obecně téma etiky v leadershipu se poprvé v akademickém prostředí poprvé objevuje roku 1996 v knize *Ethics, the Heart of Leadership*, ve které shromáždila a vydala spisy více odborníků nadace W. K. Kellogga (Northouse, 2013, s. 423). Akademické články, které se etickým leadershipem zabývají, začaly ovšem vznikat až po roce 2000, možná s výjimkou článku „*Ethical leadership and the psychology of decision making*“ od

Messicka a Bazermana z roku 1996, který se dostal do vybraného souboru článků. I ten byl ovšem součástí uvedené knihy *Ethics, the Heart of Leadership*. Ačkoliv se tedy akademické články začínají zabývat etickým leadershipem až od roku 2000, v souboru článků se vyskytuje i výjimka právě díky uvedenému počínu nadace W. K. Kellogga.

V období před rokem 2000 se etikou v leadershipu zabývaly primárně teorie charismatického transformačního leadershipu (Brown, Treviño, Harrison, 2005, s. 117). Nastává otázka, nakolik je vlastně transformační či charismatický vůdce podobný či odlišný od etického. Autoři uvádějí, že etický leadership je sice na jednu stranu spojen s charismatickým či transformačním leadershipem tím, že vůdce je v obou případech vzorem, vnímán jako osobnost s vysokými etickými a morálními standardy. Od etického i transformačního vůdce se očekává, že budou jednat eticky, a výzkumy potvrzují, že vůdci, kteří se chovají eticky a mají vysoké morální standardy, jsou zpětně vnímáni jako transformační vůdci. (Brown, Treviño, 2006, s. 599).

Na druhou stranu Brown, Treviño a Harrison také uvádějí, že etický leadership má společné prvky i s opačným stylem vedení, než je transformační leadership, a to sice s transakčním leadershipem. Jedním z těchto společných prvků je například nastavení jasných pravidel a odpovědnost následovníků za jejich dodržování, mezi další prvky patří například oceňování výkonnosti, systém odměn a trestů. Všechny tyto prvky patří do transakčního stylu vedení a etickému vůdci slouží k nastavení etických podmínek, které jsou rovné pro všechny členy a které jsou předvídatelné. Dále se etický leadership nezabývá některými dalšími prvky transformačního leadershipu, jako je například intelektuální stimulace (Brown, Treviño, Harrison, 2005, s. 118). Etický leadership tak částečně využívá oba dva přístupy, nicméně není srovnatelný ani s jedním.

Zajímavé je, že autoři, kteří se věnují určitým teoriím, mají někdy tendence snažit se vtělit jiné, konkurenční teorie do té „své“, které se věnují. Jako příklad je v této práci uvedena publikace Basse z roku 1985, ve které interpretoval charismatický leadership jako pouhou součást leadershipu transformačního.

I u etického a autentického leadershipu se děje něco podobného. Avolio a Gardner (2003, s. 316) tak například navrhuji autentický leadership jakožto dobrý budoucí základ pro výzkum veškerého leadershipu, který se zaměřuje na afektivní stránku vedení, což podle nich pod autentický leadership řadí nejen etický leadership, ale například i transformační, či spirituální leadership. Je možné se pozastavit nad otázkou, jestli je vždy k tomu vedou čistě vědecké důvody, nebo se snaží získat pro svoji teorii větší podporu tím, že do ní vtělí jiné přístupy jako součásti jimi zkoumané teorie čistě z důvodů prestiže. Nicméně z pozdějších článků lze vyčíst, že autoři, kteří se primárně věnují etickému leadershipu, kontrují a vymezují etický leadership vůči autentickému jakožto dva odlišné přístupy, neboť přes společné prvky je zde mnoho prvků rozdílných. Jako jedny z nich Brown a Treviño uvádějí sebeuvědomění a autentičnost jednání, prvky podstatné pro autentického vůdce, nicméně nevyskytující se v konceptu etického leadershipu (Treviño, 2006, s. 599).

Co se samotné definice etického leadershipu týče, jednu z nich poskytuje právě Brown, Harrison a Treviño (2005, s. 120): Etický leadership je demonstrace normativně správného chování skrze osobní jednání a mezilidské vztahy a následná propagace takového jednání mezi následovníky skrze obousměrnou komunikaci, posilování takového jednání a rozhodování.

Normativně správné chování je asi nejproblematictější část definice, neboť je velice obecná. Dle autorů (Harrison, Treviño, 2005, s. 120) je tato část tak široce pojatá z toho důvodu, že správné chování je často situačně či kulturně podmíněno a autoři jsou si vědomi toho, že v různých společenských situacích jsou normy nastaveny různě.

Co se dalších důležitých částí definice týče, *obousměrná komunikace* je pro etického vůdce velice důležitá, neboť kromě explicitního jednosměrného působení ze strany vůdce má i následovník slovo ve vyjadřování se ke všem nastavovaným standardům, popřípadě chování vůdce či ostatních následovníků. Právě obousměrná komunikace je klíčová pro udržení etických a morálních standardů ve skupině. (Brown, Treviño, 2006, 120).

Propagace etického chování a následné přejímání tohoto chování následovníky je klíčovou součástí tohoto přístupu. Fungování této propagace chování je nejčastěji vysvětlováno na

základě teorie sociálního učení (Brown, Treviño, 2006, s. 130) a (Brown, Treviño, Harrison, 2005, s. 120). Na základě výzkumu pak Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes a Salvador dosvědčují, že tento přenos etického chování se nejsilněji přenáší od přímého nadřízeného v organizaci. Ředitel organizace tak bohužel nemá tak silný vliv na vytváření etického chování u podřízených, kteří mu nejsou přímo podřízeni, nebo s nimi nepřichází často do kontaktu (Mayer, Kuenzi, Greenbaum, Bardes, Salvador, 2009, s. 11).

Další významnou komponentou je *posilování* etického jednání u následovníků. Toho etický vůdce dosahuje nastavením jasných etických standardů a pravidel, odměňováním následovníků, kteří takové chování vykazují a naopak trestání těch, kteří tyto standardy nenásledují. Poslední klíčovou částí je propagace etického chování skrze *rozhodování* vůdce. Je tomu tak z toho důvodu, že etický vůdce zvažuje při rozhodování následky svých rozhodnutí, v důsledku čehož činí férová, morálně správná rozhodnutí, která mohou být následovníky pozorována a následně napodobována (Brown, Treviño, 2006, 121).

Vzhledem k tomu, že právě Brown a Treviño publikovali téměř všechny nejcitovanější články věnující se etickému leadershipu a tuto definici zachovávají, lze ji interpretovat z celého souboru článků jako nejvýznamnější.

Etický leadership je pak ovlivněn některými *situačními faktory* a *osobnostními charakteristikami vůdce*.

Jak je výše uvedeno, etický vůdce propaguje etické chování a morální standardy mezi následovníky. Jedním z faktorů, ovlivňujících, jestli se jedinec stane etickým vůdcem, je právě předcházející (ne)zkušenost s jiným etickým vůdcem, který na něj působil jako vzor. Pokud tedy jedinec měl během své kariéry možnost kontinuálně pracovat s etickým vůdcem, tak od něj přejal morální standardy a ve srovnání s jinými je tak pravděpodobnější, že se stane etickým vůdcem také. (Brown, Treviño, 2006, s. 600).

Dalším situačním faktorem vzniku etického leadershipu v organizaci je kultura organizace. Ta může buď vůdce podporovat v etickém jednání, nebo nikoli. Pokud podporuje, přirozeně se v ní časem bude vyskytovat více etických vůdců. Pokud je kultura organizace

založena na odlišných hodnotách, vůdci budou časem buď přizpůsobovat svůj styl vedení, nebo odejdou (Brown, Treviño, 2006, s. 602).

Posledním situačním faktorem je intenzita možného dopadu jednotlivých rozhodnutí vůdce na následovníky. Dle dosavadních výsledků je vůdce za etického považován, pokud rozhodnutí, která mohou mít významně negativní dopad na následovníky, dokáže vyřešit takovým způsobem, který následovníci považují za morálně či eticky správný (Brown, Treviño, 2006, s. 602).

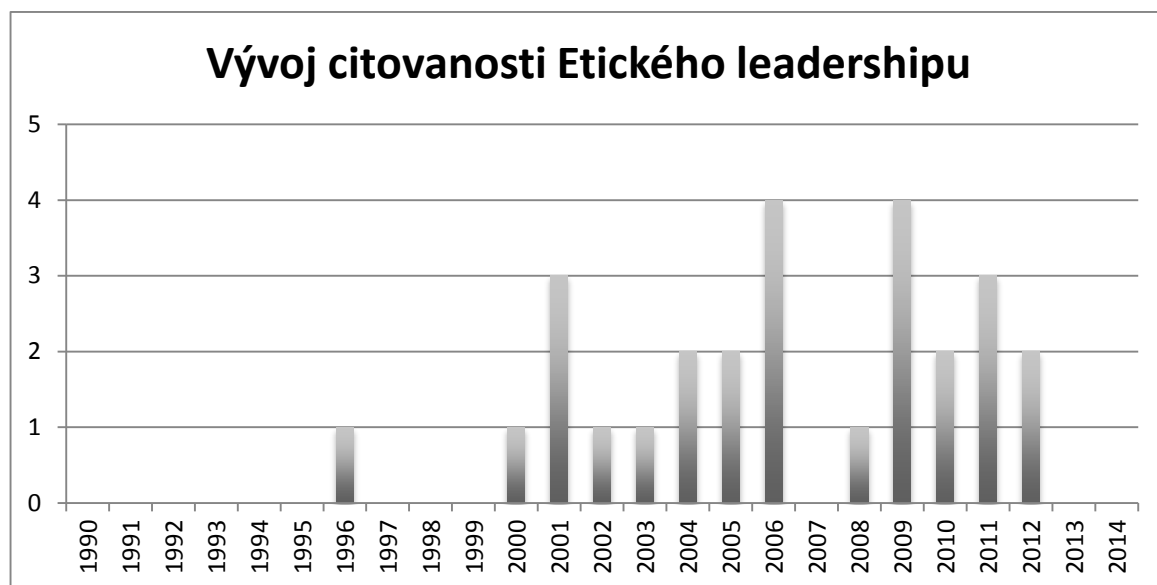
Svoji roli hrají také osobnostní charakteristiky. Ačkoliv je výzkum v tomto ohledu v začátcích, již tři charakteristiky se zdají mít s etickým leadershipem potvrzenou spojitost. Mezi charakteristiky pozitivně související s etickým leadershipem patří přívětivost a svědomitost. Naopak negativně související je neurotičnost vůdce (Brown, Treviño, 2006, s. 602).

Mezi nejcitovanější články patří článek Browna, Treviño a Harrisona „*Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing Organizational Behavior and Human Decision Processes*“ z roku 2005 s 464 citacemi, dále pak článek „*Ethical leadership: A review and future directions*“ Browna a Treviño z roku 2006 s 372 citacemi. Právě tyto články jsou využity k představení etického leadershipu v této práci.

Prvním článkem souboru článků obsahové analýzy, který se zabýval etickým leadershipem, je článek Treviño, Hartmana a Browna „*Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership*“ z roku 2000 se 195 citacemi. Je také jediným článkem z roku 2000, po kterém se začaly objevovat akademické články, věnující se etickému leadershipu. Představuje výsledky explorativního výzkumu, který zjišťoval, které faktory vedou k vytvoření reputace etického vůdce a které dále představují pozitivní či negativní následky takové reputace vůdce na organizaci a následovníky.

Po tomto článku následuje růst až do roku 2006, po kterém následuje rok 2007 s nulovým počtem článků. Následně opět dochází k výskytu článků až do roku 2012, po kterém již žádné články, věnující se etickému leadershipu, nepřekročily stanovenou hranici třiceti citací a nedostaly se tak do souboru článků obsahové analýzy. Roky, ve kterých bylo

publikováno nejvíce článků souboru, jsou 2006 a 2009. Příčiny propadu mezi těmito dvěma vrcholy však na základě obsahové analýzy není možno vysvětlit.



Graf 7: Vývoj počtu článků, týkajících se etického leadershipu

4.2.2 Autentický leadership

Akademické články souboru článků obsahové analýzy, věnující se autentickému leadershipu, začínají vznikat až v roce 2003. To je v souladu s odbornou literaturou, neboť Avolio, Walumbwa a Weber (2009, s. 423) uvádí, že právě Avolio spolu s Luthansem v roce 2003 definovali autentický leadership, do kterého se snažili integrovat dřívější díla obou autorů. Stalo se tak v knize „*Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*“, sepsané autory Kimem Cameronem a Jane Duttonovou (Cameron, Duttonová, 2003, s. 241–258).

V tomto díle Avolio a Luthans uvádějí, že autentický leadership vychází primárně z pozitivní psychologie, transformačního leadershipu a etického leadershipu (Avolio, Luthans, 2003, s. 244). Avolio a Gardner dále označují za teorie blízké autentickému leadershipu i spirituální leadership a servant leadership. Místo hledání odlišností spíše poskytují perspektivu autentického leadershipu jako nabízející se „výchozí“ teorie pro

všechny formy pozitivního leadershipu, kam právě patří transformační leadership, charismatický leadership, servant leadership, etický leadership, spirituální leadership i jiné teorie a koncepty (Avolio, Gardner, 2005, s. 317).

Nicméně i tak lze dle autorů odlišit autentický leadership od spřízněných teorií leadershipu. Stejně jako etický leadership se vymezují vůči transformačnímu leadershipu tak, že jde o navzájem se překrývající, nikoli však totožné koncepty. Autentický leadership klade důraz na odlišné pojmy a efektivní leadership zakládá na odlišných příčinách. Klíčovou odlišností autentického vůdce je pak ukotvení v porozumění sobě samotnému, ze kterého vychází veškeré jeho jednání, které následně pozitivně ovlivňuje následovníky. Oproti tomu transformační vůdce ovlivňuje následovníky jasnou vizí a intelektuální stimulací (Avolio, Gardner, s. 329, 330). Charismatický leadership je pak odlišen od autentického leadershipu tím, že autentický leadership zkoumá niterné sebeporozumění vůdce, které se následně projeví v jeho chování a tak ovlivní následovníky, kdežto charismatický leadership se zaměřuje na přisouzení charismatu vůdci následovníky jakožto vlastnosti, v důsledku působivých projevů vůdce, jako jsou například inspirativní projevy (Avolio, Gardner, s. 330).

Autentický leadership samotný je pak Avoliem a Luthansem definován jako proces, který čerpá z pozitivně-psychologických schopností vůdce a zároveň vysoce vyvinutého organizačního kontextu, a který má za následek jak větší sebeuvědomění vůdce, tak jeho pozitivně seberegulující chování, což ústí v pozitivní rozvoj osobnosti následovníka (Avolio, Luthans, 2003, s. 243).

Pozitivně-psychologické schopnosti vůdce jsou dle autorů sebevědomí, optimismus, naděje a odolnost. Právě tyto schopnosti často stojí za zdravým vývojem osobnosti, týmů, organizací a komunit (Avolio, Gardner, 2005, s. 324).

Seberegulující pozitivní chování vůdce zahrnuje procesy, díky nimž vůdce kontroluje vlastní chování a rozhodování nastavováním svých vnitřních standardů. Následně hodnocením rozporů mezi těmito standardy a vlastním chováním identifikuje akce nutné k překonání těchto rozporů (Avolio, Gardner, 2005, s. 324).

Sebeuvědomění je chápáno jako porozumění vlastní existenci v daném kontextu v průběhu času, *vysoce vyvinutý organizační kontext* je pak nutnou podmínkou prostředí k tomu, aby se autentický leadership mohl uskutečňovat. Autoři jím rozumí prostředí, které umožňuje volný přístup k informacím, zdrojům, podporu a rovné příležitosti k učení a rozvoji. To pak umožňuje vůdcům a následovníkům zvládnout jejich práci snadněji. Dle Avolia, Gardnera, Walumbwy, Luthanse a Maye (2004, s. 804) samotný autentický leadership pak nestačí k dosažení požadovaných cílů, pokud neexistuje dostatečně vhodný kontext pro jeho uskutečnění.

Pozitivní rozvoj následovníka pak značí proces, během kterého se následovník identifikuje s hodnotami a chováním vůdce. Vedení autentického vůdce je také často chápáno jako „vedení příkladem“ (Avolio, Gardner, 2005, s. 324, 325). Dle Gardnera, Avolia, Luthanse, Maye a Walumbwy (2004, s. 808) pak autentický leadership pozitivně souvisí jak s osobní identifikací následovníka s vůdcem, tak se sociální identifikací s kolektivem, který je ovlivňován autentickým chováním vůdce.

Jako další faktory, které hrají roli v autentickém leadershipu, určují Gardner, Avolio, Luthans, May a Walumbwa (2004, s. 810) naději a důvěru.

Gardner, Coglisarová, Davisová a Dickens pak poznamenávají v roce 2011, že autentický leadership stále není jasně vymezen a nabízejí vícero definic v průběhu času. Jejich obsahová analýza článků, týkajících se autentického leadershipu v období let 2003 až 2010 pak komentuje vývoj teorie autentického leadershipu tak, že se stále drtivá většina článků orientuje na rozšiřování a propojování samotné teorie. Většina článků také označuje autentický leadership jako centrální teorii, která by měla propojit další formy pozitivního leadershipu. Shodně s mojí obsahovou analýzou identifikovali následující články jako nejvlivnější (Gardner, Coglisarová, Davisová, Dickens, 2011, s. 1127, 1128):

Článek, který je uváděn jako klíčový pro autentický leadership i Avoliem a Gardnerem (2005, s. 317), vznikl spoluprací Gardnera, Avolia, Luthanse, Maye a Walumbwy z roku 2005 „*Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development*“. Je obsažen v souboru článků obsahové analýzy s 232 citacemi.

Nejcitovanější články, které se věnují autentickému leadershipu, jsou však primárně články „*Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*“ z roku 2005 s 347 citacemi a „*Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors*“ z roku 2004 s 262 citacemi. První psali Avolio s Gardnerem, což jsou klíčoví autoři pro autentický leadership, na druhém se spolu s Walumbwou, Luthansem a Mayem podíleli také. Všechny tři zmíněné články ze sebe navzájem vycházejí, odkazují na sebe a i díky společným autorům vedou vývoj autentického leadershipu poměrně sjednoceným směrem. Právě tyto nejcitovanější články jsou využity jako zdroje pro představení autentického leadershipu. Výjimkou je mírně odlišné pojetí Iliese, Morgesona a Nahrganga, které bylo představeno v článku „*Authentic Leadership and eudaemoni well-being: Understanding leader-follower outcomes*“ z roku 2005 se 127 citacemi. Ten se více zaměřuje na well-being vůdců a následovníků. Avoliem a Gardnerem (2005, s. 317) je uváděn jako komplementární model k jejich modelu autentického leadershipu.

V rámci vývoje citovanosti autentického leadershipu je možno vidět dva výrazné vrcholy v letech 2005 a 2010. Jelikož jde o nejmladší teorii, kterou tato práce představuje, graf, zobrazující články ze souboru obsahové analýzy, které se věnují autentickému leadershipu, neobsahuje dostatek článků k popsání vývoje zájmu o tuto teorii. Nicméně vývoj grafu se velice podobá analýze akademických článků, věnujících se autentickému leadershipu, kterou provedli v roce 2011 Gardner, Coglisarová, Davisová a Dickens. Rok 2005 označují jako nejsilnější rok autentického leadershipu, přičemž příčina velkého množství článků v roce 2005 leží právě v klíčové spolupráci Luthanse a Avolia z roku 2003, jelikož právě tyto autoři definovali autentický leadership a vyzývali odborníky k navazujícím výzkumům na toto téma. To se projevilo primárně v roce 2005 (2011, s. 1125). Grafické znázornění výše analýzy Gardnera, Coglisarové, Davisové a Dickense lze nalézt v příloze J.



Graf 6: Vývoj počtu článků, věnujících se autentickému leadershipu

5 Závěr

Z definic, pojetí a teorií představených v této práci je zřejmé, že leadership je i po desítkách let intenzivního výzkumu a studia stále nemožné jasně vymezit. Lze možná dokonce s nadsázkou tvrdit, že čím víc informací o leadershipu je k dispozici, tím více informací chybí. Téměř každý odborník, věnující se leadershipu, formuluje vlastní pojetí leadershipu a společné znaky těchto definic tvoří pouze velice obecná vyjádření.

V průběhu dvacátého století dochází k rapidnímu vývoji zájmu o leadership. Od mocenského pojetí leadershipu se pozornost postupně přesouvá k vlivu na následovníky, od vlastností připisovaných vůdci se leadership dostává ke vztahovému a následně procesovému pojetí leadershipu. Dvacáté století je také charakteristické občasnými krizemi studia leadershipu, jelikož většina velkých teorií až do osmdesátých let dvacátého století byla buď zpochybněna, jako například teorie vlastností, teorie dovedností, behavioristická a situační teorie, popřípadě naopak předznamenávala značnou nejistotu ve výzkumu leadershipu, jako například implicitní teorie leadershipu. Zlomem v těchto krizích bylo právě „Nové paradigma leadershipu“, zaměřující se na afektivní stránku leadershipu, přičemž nejvýznamnější teorií tohoto paradigmatu se ukázala být teorie transformačního leadershipu. Ten následně dominuje výzkumu v teoriích leadershipu až do konce sledovaného období, neboť v rámci obsahové analýzy se transformační leadership umístil jako teorie s největším množstvím článků, které se mu věnují.

Práce také na základě výsledků obsahové analýzy přesvědčivě poukázala na fakt, že ve sledovaném období jsou nejvýznamnějšími teoriemi stále teorie, vzniklé před rokem 1990. Kromě transformačního leadershipu se tak na prvních příčkách postupně umístila teorie Leader-Member Exchange, charismatický leadership, teorie vlastností a dovedností a behavioristická teorie. Všechny prvních pět příček náleží tedy přístupům k leadershipu starším roku 1990.

Nicméně teorie vlastností a dovedností a behavioristická teorie se v dnešní době již nevyužívají jako teorie, které nejlépe vysvětlují leadership. Toto výsadní postavení, které měly v různých obdobích dvacátého století, již ztratily. Akademické články, které se zabývají těmito teoriemi, je využívají nejčastěji jako metodologický podklad pro studium jiných teorií a konceptů leadershipu. V rámci obsahové analýzy tak například tato práce neanalyzuje ani jeden článek, který by argumentoval pro jeden ideální styl vedení, tak, jak tvrdí behavioristická teorie. Oproti tomu se zkoumají behaviorální stránka a styly vedení transformačního vůdce, autentického vůdce, etického vůdce, rozdíly ve stylech vedení žen a mužů, rozdíly ve vedení mezi rozdílnými kulturami a jiné. Teorie vlastností a dovedností jsou na tom podobně, přičemž se často stírá rozdíl mezi vlastnostmi a dovednostmi – začíná se používat spojující termín „determinanty“, do kterého se řadí naučitelné dovednosti i vrozené vlastnosti. Teorie vlastností vděčí za opětovný zájem odborníků také

charismatickému leadershipu. Některé teorie, významné před rokem 1990, pak vůbec nedosahují dřívější úrovně zájmu, patří mezi ně především situační a kontingenční teorie leadershipu.

Mezi teorie leadershipu, vyslovené po roce 1990, které v rámci obsahové analýzy dosáhly největšího množství výskytu v článcích, patří etický leadership a autentický leadership. Zajímavé lze považovat, že obě dvě teorie v určitém smyslu vycházejí z transformačního leadershipu, a tak se obě dvě v této práci vždy vymezují vůči transformačnímu leadershipu a případně i jiným teoriím. Je evidentní, že tyto teorie mají společnou pozitivní formu leadershipu a stejně jako teorie „Nového paradigmatu leadershipu“ se také zabývají afektivní stránkou leadershipu.

Nicméně relevantnost studia afektivní stránky leadershipu je evidentní i z dalších zmiňovaných teorií publikovaných po roce 1990, například emočního leadershipu, který je zaměřen výhradně na afektivní stránku leadershipu. Dalšími teoriemi, které dosahovaly relativně vysokého výskytu článků a vznikly po roce 1990, byl E-leadership, teorie zabývající se specifiky vedení virtuálních týmů, dále sdílený leadership a servant leadership. Nejčastěji studovanými tématy v leadershipu jsou pak genderová problematika a mezikulturní problematika.

Je zcela zřejmé, že zájem o leadership ve sledovaném období roste, alespoň co se akademických článků týče. Nicméně nelze s jistotou tvrdit, že se odborníci blíží k závěrům či finálním odpovědím. Naopak, nejcitovanější teorie rozhodně nejsou praktickými návody, využitelnými v praxi. Nové teorie jsou poměrně složitými konstrukty, které, poučené z vývoje ve dvacátém století, pojímají leadership komplexně a velice důmyslně tvoří modely fungování těchto teorií. S množstvím proměnných se přesto lze domnívat, že v běžném pracovním životě vedoucího pracovníka není možnost závěry LMX teorie, charismatického leadershipu, popřípadě etického leadershipu či autentického leadershipu aplikovat.

Naopak, zdá se, že snadné návody, které byly v rámci teorie dovedností, situačního leadershipu či kontingenčního leadershipu nabízeny, neexistují. Vhodným příkladem složitosti výzkumu leadershipu je právě LMX teorie. Od sedmdesátých let prošla čtyřmi fázemi a rozhodně se neblíží úplnosti. Naopak, čím dále se vyvíjí, tím více přidružených pojmů a fenoménů do sebe zahrnuje, definuje a propojuje.

Odborníci se tedy spíše v dnešní době snaží co nejlépe definovat leadership, což je samo o sobě, jak se za posledních sto let ukázalo, velice složitý konstrukt. Dle autorova soudu se teorie leadershipu, kterou lze prakticky využívat, v blízké budoucnosti nedočkáme, neboť nejdříve je nutno komplexně porozumět leadershipu, než bude možné zabývat se aplikací těchto nabytých znalostí. Fenomén, který toto celkové porozumění soustavně

omezuje či komplikuje, je však samotný neustávající vývoj vnějších i vnitřních podmínek, ve kterých se leadership jako proces odehrává. To však neznamená, že by odborná veřejnost měla na snahu po důkladném porozumění rezignovat.

Jako pozitivní lze hodnotit zaměření na morálku a etičnost jednání vůči následovníkům, což tvoří komponentu jak transformačního, tak etického a autentického leadershipu. S výjimkou LMX teorie, která naopak bývá kritizována za podněcování k diskriminaci části pracovníků, se tedy výzkum ubírá spíše směrem k co nejetičtějšímu a co možná morálně nejsprávnějšímu působení na následovníky.

Téma by jistě vyžadovalo ještě důkladnější analýzu, rozebírající do hloubky jednotlivé teorie. Závěry práce jsou nicméně konzistentní s odbornou literaturou a skýtají příležitost k dalším výzkumům na toto téma. Zejména autentický a etický leadership jsou přístupy v české odborné literatuře se dosud neobjevující. Nicméně i jiná zjištění, například ohledně vývoje teorií ve sledovaném období (vzniklých před rokem 1990), ještě nejsou v české odborné literatuře dostupná. Například překonanost situačního a kontingenčního leadershipu považuji za velice podnětnou informaci k dalšímu zkoumání. Je tak možné na tyto závěry navázat a provést například obsahovou analýzu zaměřenou pouze na jednu z uvedených teorií pro hlubší pochopení vývoje těchto teorií.

6 Soupis bibliografických citací

ANTONAKIS, John, Anna T. CIANCIOLO a Robert J. STERNBERG. *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, c2004, ix, 438 s. ISBN 07-619-2715-8.

AVOLIO, Bruce J. a William L. GARDNER. *Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership*. The Leadership Quarterly [online]. 2005, 16(3): 315-338 [cit. 2015-06-29]. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001. ISSN 10489843. Dostupné z: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984305000263>>

BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. London: Collier Macmillan, 1985, xvi, 256 s. ISBN 00-290-1810-2.

BASS, Bernard M. *Transformational leadership*. 2nd ed. New York: Psychology Press, 2006, xiii, 282 s. ISBN 978-0-8058-4762-8.

BASS, Bernard M. *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, and Research, and Managerial Applications*. 3. Ed. New York: The Free Pr., 1990, 15, 1182 s. ISBN 00-290-1500-6.

BLAKE, Robert R. a Jane Srygley MOUTON. *The managerial grid*. Houston: Gulf Pub., c1994, xvii, 350 s. ISBN 08-841-5252-9.

BLANCHARD, K. H., D. ZIGARMI a R. B. NELSON. *Situational Leadership(R) After 25 Years: A Retrospective*. Journal of Leadership. 1993-11-01, vol. 1, issue 1, s. 21–36. DOI: 10.1177/107179199300100104. Dostupné z: <<http://jlo.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/107179199300100104>>

BURKUS, David. *The portable guide to leading organizations* [online]. 2010 [cit. 2015-06-20]. ISBN 978-0-578-06596-0. Dostupné z: <<http://davidburkus.com/resources/>>

BURNS, James MacGregor. *Leadership*. 1st ed. New York: Harper, c1978, ix, 530 p. ISBN 00-601-0588-7.

BROWN, Michael E. a Linda K. TREVIÑO. *Ethical leadership: A review and future directions*. The Leadership Quarterly[online]. 2006, 17(6): 595-616 [cit. 2015-06-29]. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004. ISSN 10489843. Dostupné z: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S104898430600110X>>

BROWN, Michael E., Linda K. TREVIÑO a David A. HARRISON. *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Organizational Behavior and Human Decision Processes[online]. 2005, 97(2): 117-134 [cit. 2015-06-28]. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.03.002. ISSN 07495978. Dostupné z: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597805000397>>

BRYMAN, Alan. *Charisma and leadership in organizations*. Newbury, Calif.: Sage Publications, 1992, x, 198 p. ISBN 08-039-8318-2.

CAMERON, Kim a Jane DUTTON. *Positive organizational scholarship foundations of a new discipline*. 1st ed. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003. ISBN 978-157-6759-660.

CARLYLE, Thomas. *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. New York: AMS Press, 1974, xi, 255 s. ISBN 04-040-1415-1.

DAY, David V. a John ANTONAKIS. *The nature of leadership*. 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, c2012, ix, 597 p. ISBN 14-129-8020-8.

DOH, J. P. *Can Leadership Be Taught? Perspectives From Management Educators*. ISBN 10.5465/amle.2003.9324025.

FERNANDEZ, Carmen F., Robert P. VECCHIO a George BOAK. *Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs perspective*. The Leadership Quarterly. 1997, vol. 8, issue 1, s. 67–84. DOI: 10.4135/9781452276090.n218.

FIEDLER, Fred E. *Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings*. *Psychological Bulletin*. 1971, vol. 76, issue 2, s. 128-148. DOI: 10.1037/h0031454. Dostupné z: <<http://content.apa.org/journals/bul/76/2/128>>

GARDNER, William L., Bruce J. AVOLIO, Fred LUTHANS, Douglas R. MAY a Fred WALUMBWA. „Can you see the real me?” *A self-based model of authentic leader and follower development*. The Leadership Quarterly [online]. 2005, 16(3): 343-372 [cit. 2015-07-17]. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.003. ISSN 10489843. Dostupné z: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984305000275>>

GARDNER, William L., Claudia C. COGLISER, Kelly M. DAVIS a Matthew P. DICKENS. *Authentic leadership: A review of the literature and research agenda*. The Leadership Quarterly [online]. 2011, 22(6): 1120-1145 [cit. 2015-07-18]. DOI: 10.1016/j.leaqua.2011.09.007. ISSN 10489843. Dostupné z: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984311001548>>

GRAEN, George B. a Mary UHL-BIEN. *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years*. The Leadership Quarterly. 1995, 6(2): 219-247. DOI: 10.1016/1048-9843(95)90036-5. ISSN 10489843. Dostupné také z: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/1048984395900365>>

HERBST, Tessie. *The Dark Side of Leadership: A Psycho- Spiritual Approach Towards Understanding the Origins of Personality Dysfunctions, Derailment and the Restora*. Milton Keynes: AuthorHouse UK, 2014. ISBN 978-1-4918-9733-1.

HERSEY, Paul, Kenneth H. BLANCHARD a Dewey E. JOHNSON. *Management of organizational behavior: leading human resources*. 9th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall, c2008, xviii, 334 s. ISBN 01-350-3275-X

HERSEY, Paul a Kenneth H. BLANCHARD. *Life-cycle theory of leadership*. Training and development journal. 1969a, č. 23, s. 26–34. Dostupné z: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?sid=9bb2d1b8-d84a-4c21-b9c9-fed04993cbc9%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4106&bdata=JmxhbmMc9Y3Mmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=a9h&AN=9602066392>>

HOGAN, Robert, Gordon J. CURPHY a Joyce HOGAN. *What we know about leadership: Effectiveness and personality*. *American Psychologist* [online]. 1994, 49(6): 493-504 [cit. 2015-06-21]. DOI: 10.1037/0003-066X.49.6.493. ISSN 0003-066x. Dostupné z: <<http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0003-066X.49.6.493>>

ILIES, Remus, Frederick P. MORGESON a Jennifer D. NAHRGANG. *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes*. The Leadership Quarterly [online]. 2005, 16(3): 373-394 [cit. 2015-07-17]. DOI: 10.1016/j.leaqua.2005.03.002. ISSN 10489843. Dostupné z: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984305000287>>

JAGO, Arthur G. *Leadership: Perspectives in Theory and Research* [online]. 1982 [cit. 2015-04-26]. ISSN <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>.

JUDGE, Timothy A., Joyce E. BONO, Remus ILIES a Megan W. GERHARDT. *Personality and leadership: A qualitative and quantitative review*. Journal of Applied Psychology. 2002, vol. 87, issue 4, s. 765–780. DOI: 10.1037//0021-9010.87.4.765. Dostupné z: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.87.4.765>

JUDGE, Timothy A., Ronald F. PICCOLO a Remus ILIES. *The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research*. Journal of Applied Psychology [online]. 2004, 89(1): 36-51 [cit. 2015-06-20]. DOI: 10.1037/0021-9010.89.1.36. ISSN 0021-9010. Dostupné z: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0021-9010.89.1.36>

Katz, Robert L. *Skills of an effective administrator: Performance depends on fundamental skills rather than personality traits*. Harvard Business Review, 33(1), 1955, s. 33–42.

KHURANA, Rakesh. *From higher aims to hired hands the social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession*. Princeton: Princeton University Press, 2007. ISBN 978-140-0830-862.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

LOWE, Kevin B. a William L. GARDNER. *Ten years of The leadership quarterly*. The Leadership Quarterly [online]. 2000, vol. 11, issue 4, s. 459-514 [cit. 2015-05-03]. DOI: 10.1016/S1048-9843(00)00059-X. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S104898430000059X>

LUKAS, Josef. *Psychologie vůdcovství*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, 206 s. ISBN 978-80-251-2139-9.

MANDELL, Barbara a Shilpa PHERWANI. *Relationship Between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison*. Journal of Business and Psychology [online]. 17(3): 387-404 [cit. 2015-06-21]. DOI: 10.1023/A:1022816409059. ISSN 08893268. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1023/A:1022816409059>

MAYER, David M., Maribeth KUENZI, Rebecca GREENBAUM, Mary BARDES a Rommel (Bombie) SALVADOR. *How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model*. Organizational Behavior and Human Decision Processes [online]. 2009, 108(1): 1-13 [cit. 2015-06-29]. DOI: 10.1016/j.obhdp.2008.04.002. ISSN 07495978. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0749597808000551>

MUMFORD, Michael D., Stephen J. ZACCARO, Francis D. HARDING, T. Owen JACOBS a Edwin A. FLEISHMAN. *Leadership skills for a changing world*. The Leadership Quarterly. 2000, vol. 11, issue 1, s. 11–35. DOI: 10.1016/S1048-9843(99)00041-7. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984399000417>

NORTHOUSE, Peter Guy. *Leadership: theory and practice*. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE, c2013, xviii, 485 s. ISBN 14-522-0340-7

OCHRANA, František, Miroslav KRČ, Vladimír ČECHÁK, redakce Lenka ŠČERBANIČOVÁ a grafická úprava Jan SERÝCH. 2013. *Metodologie sociálních věd*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 134 s. ISBN 978-802-4623-801.

PLATÓN. *Dialogues of Plato: with analyses and introduction [by] Benjamin Jowett*. New York, NY: Cambridge University Press, 2010. ISBN 978-110-8012-140.

POPPER, Karl R. 1997. *Logika vědeckého bádání*. 1. vyd. Překlad Jiří Fiala. Praha: [Institut pro středoevropskou kulturu a politiku], xlv, 617 s. Oikúmené. ISBN 80-860-0545-3.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. Sociologie (Grada), 2. ISBN 978-80-247-3006-6.

ROST, Joseph C. *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger, 1991, xv, 220 p. ISBN 02-759-4610-X.

ROWE, W. a Laura GUERRERO. *Cases in leadership*. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications, 2011, viii, 465 s. Ivey casebook series. ISBN 14-129-8019-4.

SEEMAN, Melvin. *Social status and leadership: the case of the school executive*. Columbus: Bureau of Educational Research and Service, Ohio State University, 1960, xi, 156 p.

SCHULZ, Winfried. *Analýza obsahu mediálních sdělení*. 2., přeprac. vyd. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2004, 149 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze, 2. ISBN 80-246-0827-8.

STEIGAUF, Slavomír. *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 368 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3506-1.

STOGDILL, Ralph M. *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, [1974], viii, 613 p. ISBN 00-293-1660-X.

STOGDILL, Ralph M. *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*. The Journal of Psychology. 1948, vol. 25, issue 1, s. 35–71. DOI: 10.1080/00223980.1948.9917362. Dostupné z: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1948.9917362>>

YUKL, Gary A. *Leadership in organizations*. 8th ed. Boston: Pearson, c2013, xvi, 511 s. ISBN 01-327-7186-1.

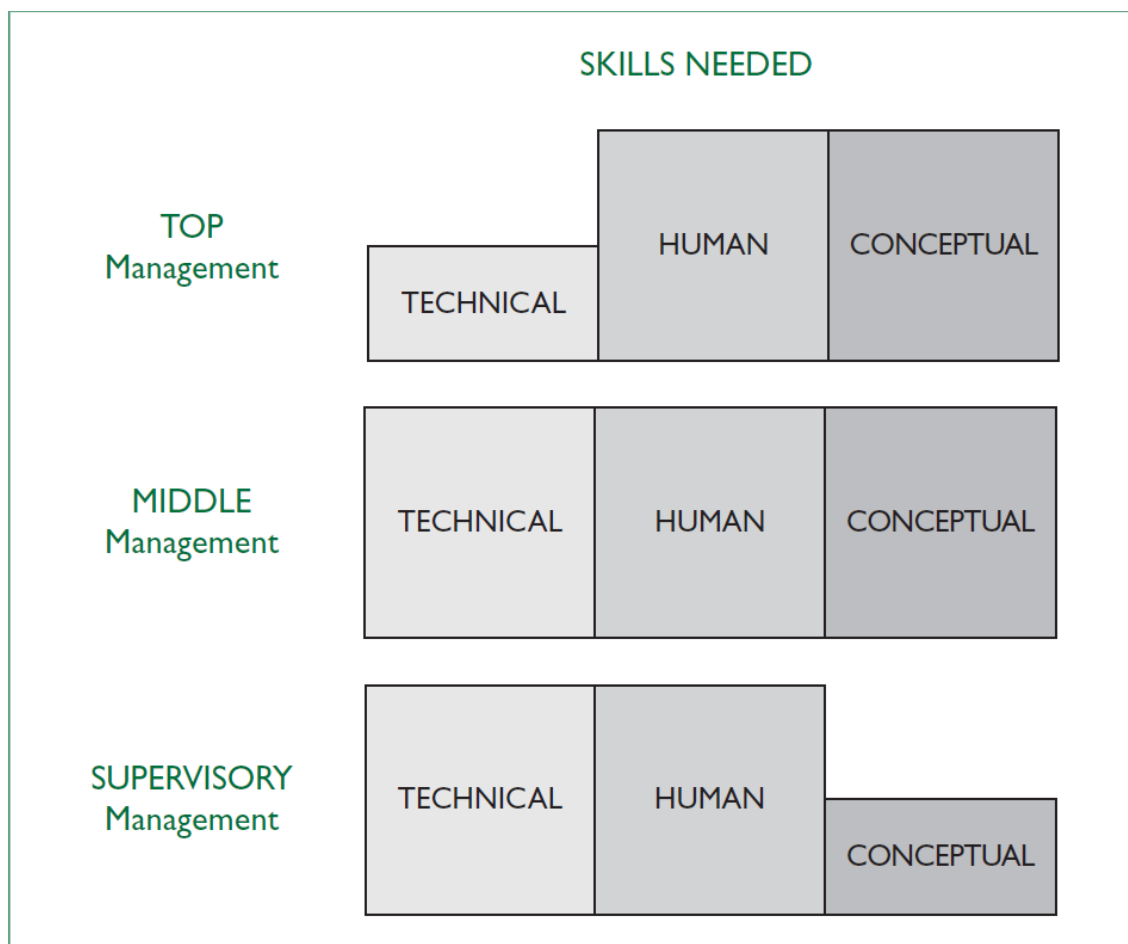
YUKL, Gary A. *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. The Leadership Quarterly [online]. 1999, vol. 10, issue 2, s. 285-305 [cit. 2015-05-03]. DOI: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2. Dostupné z: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984399000132>>

7 Přílohy

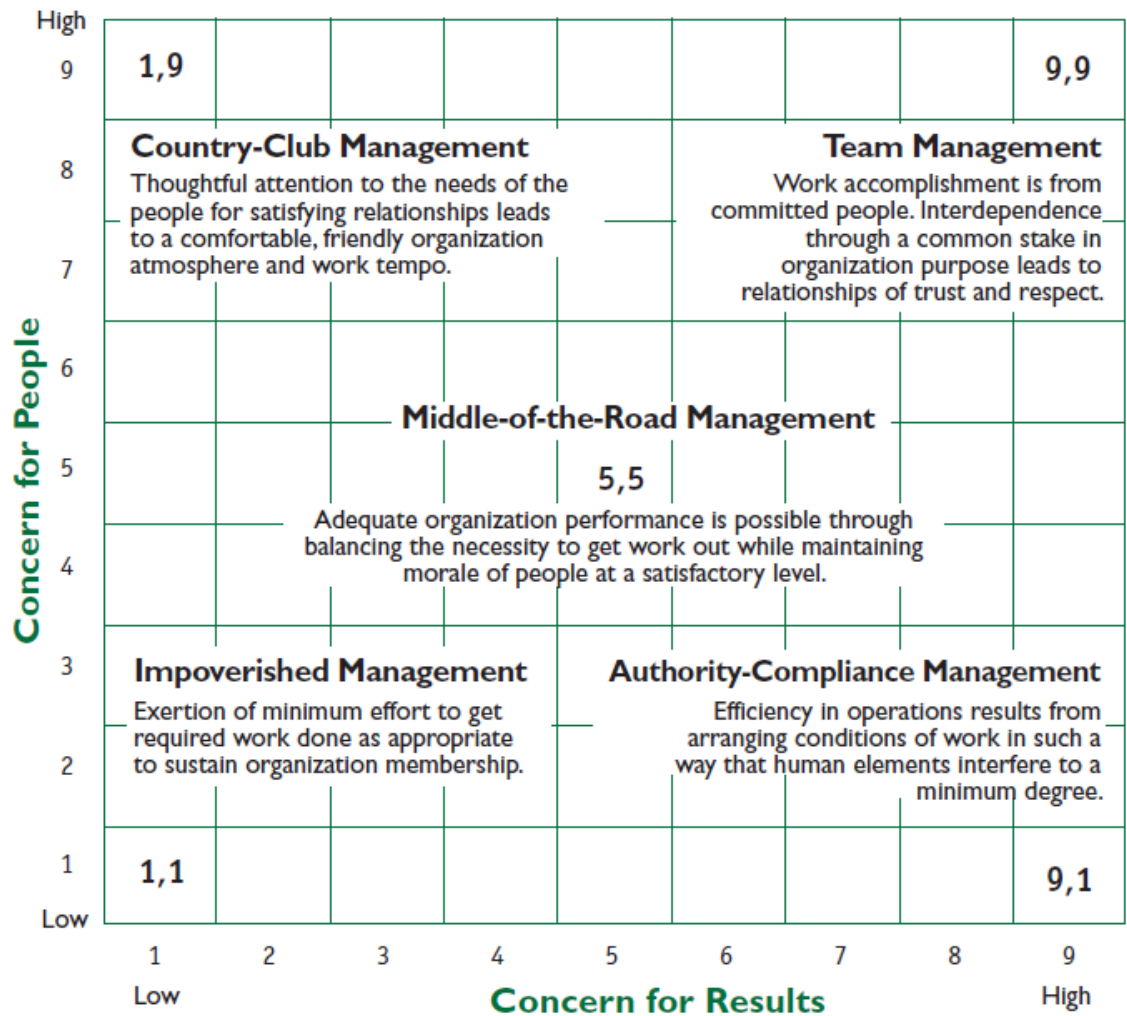
Příloha A: Přehled nejdůležitějších vlastností vůdce v čase dle výzkumníků (dle *The Nature of leadership* od Antonakise, 2004, s. 259–269)

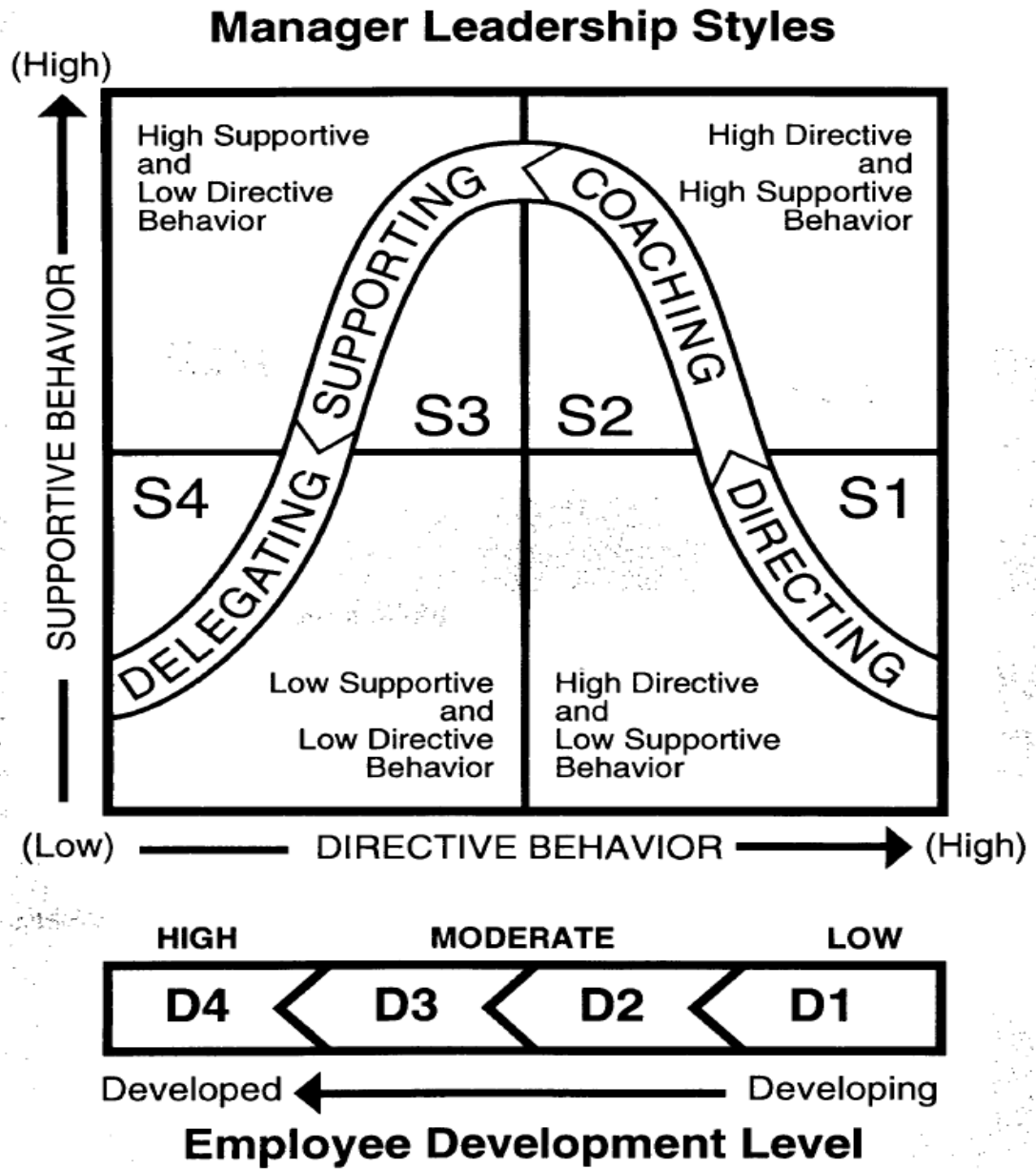
| Stogdill (1948) | Mann (1959) | Stogdill (1974) | Lord, DeVader, and Alliger (1986) | Kirkpatrick and Locke (1991) | Zaccaro, Kemp, and Bader (2004) |
|----------------------------|------------------------|----------------------------|--|---|--|
| intelligence | intelligence | achievement | intelligence | drive | cognitive abilities |
| alertness | masculinity | persistence | masculinity | motivation | extraversion |
| insight | adjustment | insight | dominance | integrity | conscientiousness |
| responsibility | dominance | initiative | | confidence | emotional stability |
| initiative | extraversion | self-confidence | | cognitive ability | openness |
| persistence | conservatism | responsibility | | task knowledge | agreeableness |
| self-confidence | | cooperativeness | | | motivation |
| sociability | | tolerance | | | social intelligence |
| | | influence | | | self-monitoring |
| | | sociability | | | emotional intelligence |
| | | | | | problem solving |

Příloha B: Důležitost jednotlivých kompetencí v závislosti na úrovni vedení (dle Northouse, 2013, upravil Procházka, 2015)



Příloha C: Manažerská Mřížka (Northouse, 2013, s. 80)

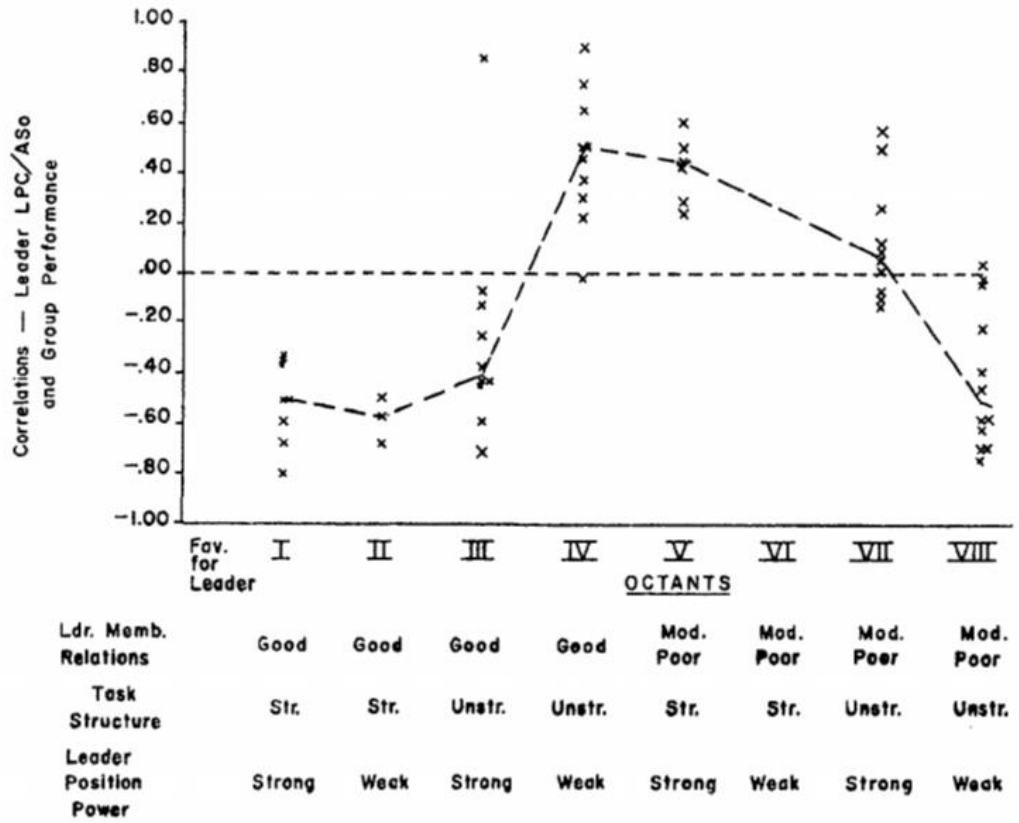




Příloha E: Kontingenční teorie leadershipu (dle Fiedlera, 1972)

CONTINGENCY MODEL OF LEADERSHIP

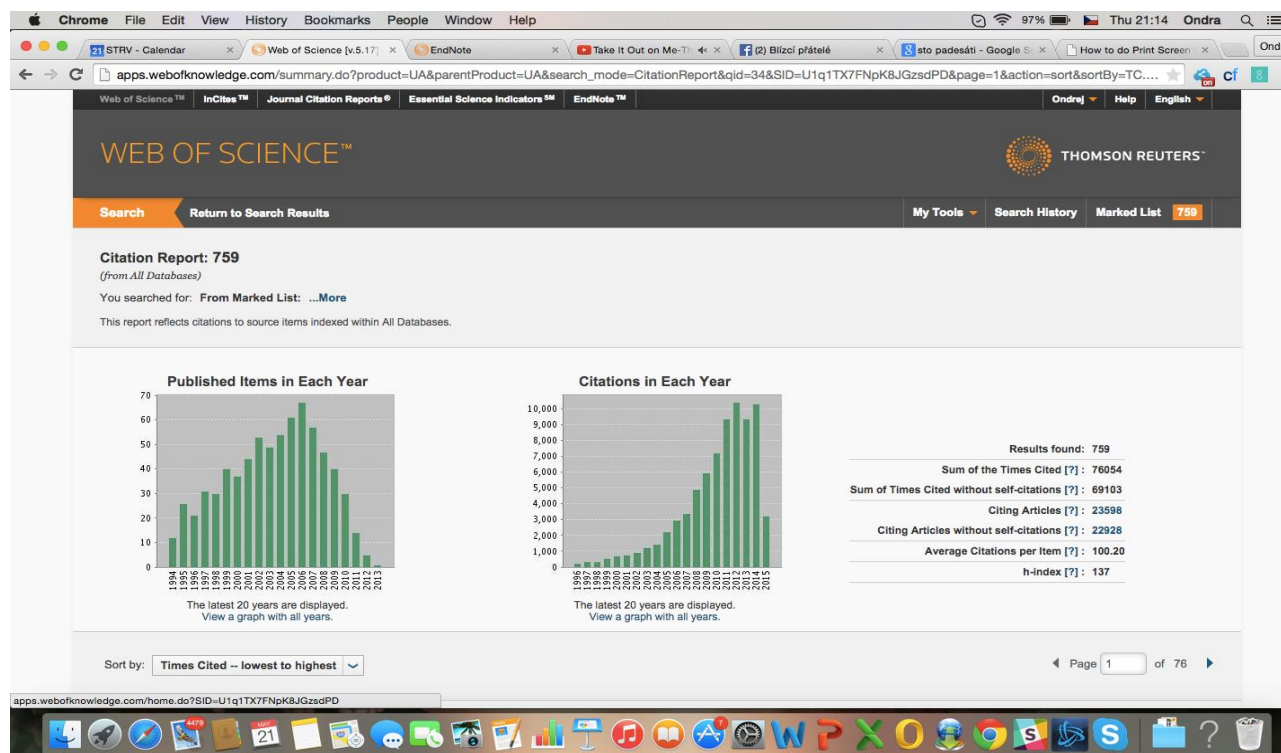
131



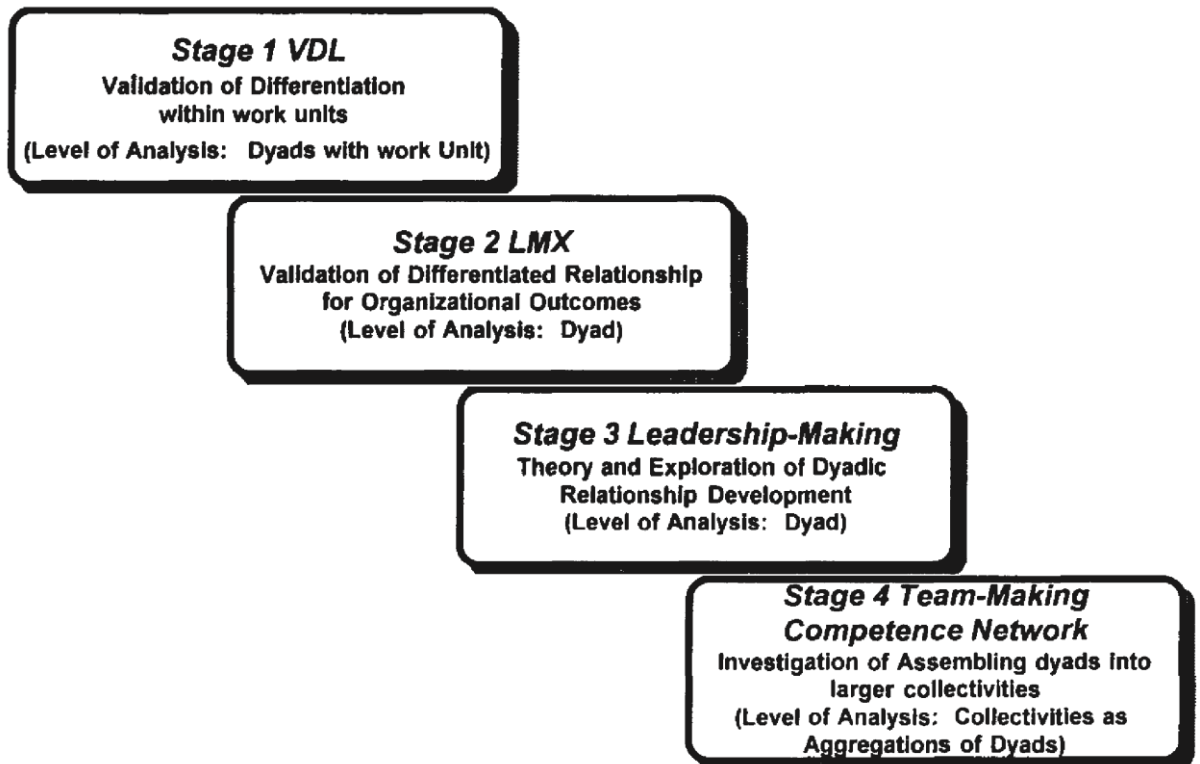
Příloha F: Detail výsledku statistické analýzy souboru článků z Web of Science

| | |
|--|---------------|
| Results found: | 759 |
| Sum of the Times Cited [?] | 76054 |
| Sum of Times Cited without self-citations [?] | 69103 |
| Citing Articles [?] | 23598 |
| Citing Articles without self-citations [?] | 22928 |
| Average Citations per Item [?] | 100.20 |
| h-index [?] | 137 |

Příloha G: Přehled statistické analýzy souboru článků z Web of Science



Příloha H: Přehled vývoje LMX teorie (Graen a Uhl-Bien, 1995, s. 226)



Příloha I: Podrobné výsledky obsahové analýzy souboru článků

| | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Transformational leadership | 4 | | 4 | 1 | 1 | 5 | 5 | 8 | 7 | 14 | 9 | 11 | 10 | 17 | 14 | 3 | 17 | 13 | 11 | 15 | 6 | 4 | 3 | | |
| LMX | 1 | | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 6 | 6 | 4 | 3 | 6 | 2 | 3 | 3 | 8 | 12 | 6 | 6 | 9 | 3 | 1 | 1 | | |
| Authentic leadership | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gender vs. Leadership | 2 | | 1 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 5 | 2 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | | |
| Spiritual | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E-leadership | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Charismatic leadership | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 14 | 3 | 5 | 3 | 2 | 4 | 6 | 1 | | 1 | 1 | 2 | | 1 | | |
| Leadership is constraining | 1 | | 1 | | | | 1 | 1 | 6 | | | | 1 | 5 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | | | | | | |
| Nechtějíce další východiska souvislosti data nástroje integrace dat výzkumů | 2 | 2 | 2 | | 2 | 7 | 4 | 7 | 4 | | 6 | 7 | 12 | 10 | 9 | 11 | 7 | 19 | 7 | 7 | 4 | | | | |
| Substitutes for leadership | | | | 1 | 1 | 2 | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Crosscultural topics/other culture contexts | | | | | 1 | | | 4 | | 1 | 3 | 4 | 5 | 2 | 4 | 2 | 8 | 2 | 1 | 4 | 1 | | | | |
| traits/skills/determinants | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 5 | 6 | 3 | 2 | 2 | 4 | 4 | 7 | 5 | 1 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| self-leadership/self-management leadership | | | 2 | | | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Leadership styles | 1 | | | | | | | | | | 2 | | 6 | 1 | | 1 | 4 | | 3 | 1 | 1 | | | | |
| Emotional leadership | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Political leadership | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Wei-Hsing vs leadership | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| Followership | | | | | | 3 | | | | | 1 | 1 | | | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | | | | | |
| Creativity | | | | | | | | | 1 | | | | 1 | 2 | 2 | | | 1 | 1 | 3 | 2 | | | | |
| complexity leadership | | | | | | | | | | | | 1 | | | 2 | | | | | 3 | 2 | | | | |
| shared/distributed leadership | | 1 | 1 | | | | | | | 1 | | | 3 | | 4 | 1 | 3 | 2 | | 1 | | | | | |
| servant/Self-sacrificial leadership | | | | | | | | | 1 | 1 | | | | | 2 | 1 | 1 | | 4 | 1 | 2 | | | | |
| Strategic leadership | | | | | | | | 1 | | | 1 | | | | | 1 | | | | | | | | | |
| Visionary | | | | | | | | 1 | | | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| Ethical | | | | | | | | | | | 1 | 3 | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | | |
| path-goal theory | 1 | | | 1 | | | 1 | | | | | | 3 | 1 | 2 | 2 | 4 | | 1 | | | | | | |
| Situational Leadership | | | | | | | | | | | | 1 | 3 | | 1 | | 5 | 2 | 2 | | | | | | |
| implicit leadership theories | | | | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | | 1 | 4 | 1 | 1 | 2 | | | 1 | | 1 | | | | |
| participative leadership | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| individualised leadership | | | | | 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Team leadership | | | | | 1 | | | | | | | 1 | 2 | | 1 | | 4 | 1 | | | 1 | | | | |
| Responsible leadership | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aesthetic leadership | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Paternalistic leadership | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Flexible leadership | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | | | | |

Příloha J: Počty publikovaných článků, věnujících se autentickému leadershipu, podle typu a let (Gardner, Coglisarová, Davisová, Dickens, Matthew, 2011, s. 226)

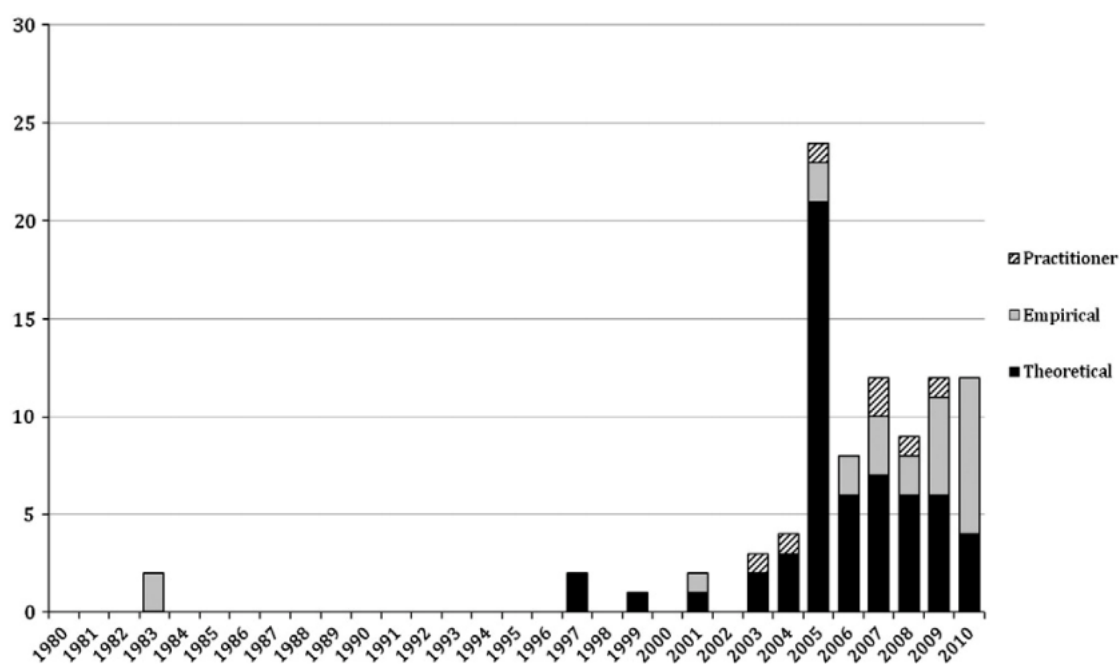


Fig. 1. AL publications by year and type.